



**ПРИРАЧНИК ЗА ОБУКА И ИСПИТ ЗА ДИРЕКТОР НА ОСНОВНО
УЧИЛИШТЕ, СРЕДНО УЧИЛИШТЕ, УЧЕНИЧКИ ДОМ И ОТВОРЕН
ГРАЃАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ ЗА ДОЖИВОТНО УЧЕЊЕ**

Модул 2

ТЕОРИЈА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

**д-р Фанче Јошевска
проф. д-р Сузана Никодиновска Банчотовска**

Скопје, 2026

СОДРЖИНА

ВОВЕД	4
1. ТЕМА 1: ТЕОРИЈА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА	6
1.1. Видови организации и нивни карактеристики	6
1.2. Организациска структура	7
1.3. Воспитно-образовните институции како организациски системи	9
1.4. Структура на воспитно-образовните организации	10
ПРИЛОЗИ КОН ТЕМАТА 1: ТЕОРИЈА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА	15
2. ТЕМА 2: МЕНАџМЕНТ И ВОДСТВО	20
2.1. Менаџирање на воспитно-образовна организација	21
2.2. Менаџментот како процес, институција и хиерархија	22
2.3. Делегирање	24
2.4. За феноменот на лидерството/водството	25
2.5. Лидерство наспроти менаџмент	26
2.6. Лидерски способности	28
2.7. Видови лидерски стилови	30
2.8. Моќ и видови моќ	32
ПРИЛОЗИ КОН ТЕМАТА 2: МЕНАџМЕНТ И ВОДСТВО	34
3. ТЕМА 3: ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И КЛИМА	48
3.1. Организациска култура	49
3.1.1. Фактори што влијаат врз организациската култура	50
3.1.2. Влијанија и значење на организациската култура	51
3.1.3. Промена на организациската култура	51
3.2. Организациска клима	52
3.2.1. Видови организациска клима и фактори на дејствување	53
3.3. Етос на воспитно-образовните организации	54
ПРИЛОЗИ КОН ТЕМАТА 3: ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И КЛИМА	57
4. ТЕМА 4: МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ	61
4.1. Дефинирање и процес на мотивација	61
4.2. Внатрешна мотивација и некои аспекти на надворешната мотивација	63
4.3. Фактори на мотивација	65
4.3.1. Надворешни фактори што влијаат врз мотивацијата	65
4.3.2. Внатрешни фактори што влијаат врз мотивацијата	66
4.4. Работна ангажираност на вработените во воспитно-образовните системи	66
4.5. Правила и насоки за успешно мотивирање на вработените во училиштето	67
ПРИЛОЗИ КОН ТЕМАТА 4: МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ	70
5. ТЕМА 5: СОРАБОТКА СО РОДИТЕЛИТЕ И ЗАЕДНИЦАТА	76
5.1. Досегашна практика	77
5.2. Зошто е потребна соработката на училиштето со родителите?	77
5.3. Услови за конструктивно-креативна соработка со родителите	78
5.4. Форми на соработка со родителите	78
5.5. Улогата на директорот во градењето соработка со родителите и заедницата	79

5.6.	Примери за добра професионална практика на директорите во соработката со родителите и заедницата	79
5.7.	Ефекти од добрата соработка на училиштето со родителите и заедницата	80
	ПРИЛОЗИ КОН ТЕМАТА 5: СОРАБОТКА СО РОДИТЕЛИТЕ И ЗАЕДНИЦАТА	82
6.	ТЕМА 6: МЕЃУЕТНИЧКА ИНТЕГРАЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО.....	86
6.1.	Дијалогот како стратегија за меѓуетничка интеграција	87
6.2.	Ментални модели	89
6.3.	Системско мислење.....	89
6.4.	Меѓуетничка интеграција во образованието	90
	ПРИЛОЗИ КОН ТЕМАТА 6: МЕЃУЕТНИЧКА ИНТЕГРАЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО	93
7.	ТЕМА 7: ИНТЕГРИРАЊЕ НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА ВО ВОСПИТНО- ОБРАЗОВНИОТ ПРОЦЕС.....	98
7.1.	Интегрирано планирање и интегрирана настава.....	98
7.2.	Интеграција на еколошкото образование во македонскиот образовен систем.....	99
	ПРИЛОЗИ КОН ТЕМА 7: ИНТЕГРИРАЊЕ НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА ВО ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИОТ ПРОЦЕС	103
	КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	120

ВОВЕД

Да се биде директор на една воспитно-образовна институција е една од најблагодородните, но, истовремено, и многу сложена функција која бара максимална креативност, трпеливост, како и изразен визионерски дух, кој ќе овозможи училиштето постојано да расте и да се развива во насока на институција што функционира според современите светски трендови, вредности и принципи.

Директорот на училиштето, во текот на својот четиригодишен мандат, не треба и не смее да се задоволи со просечност во раководењето. Неговата улога треба да се развива и да се насочува кон секојдневно ефикасно и ефективно менаџирање, но истовремено да ги развива и применува своите водечки/лидерски способности. Со таков стил на водење, училиштето ќе прерасне во институција која ќе биде препознатлива во својата средина, но и пошироко.

Директорот, многу повеќе и многу подобро од сите вработени, треба да знае дека училиштето претставува структурна клетка на целиот образовен систем која, доколку не функционира, ќе се претвори во болно ткиво, чии негативни последици ќе ги почувствува целиот организам – наречен воспитно-образовен систем.

Образованието е темел на една држава. Тоа не е имагинарен поим, туку е процес што е условен од функционирањето на секој поединец кој е негов составен дел. Значи, доколку едно училиште или, уште подетално, еден поединец или група поединци во него не ја извршуваат својата работа во согласност со задачите и правилата на професијата, тогаш ефектите, односно контраефектите ќе доведат до нагризување, поткопување или уништување на целината.

Од овие причини, на моите предавања, многу често ја употребувам изреката: „Лесно е да станеш (директор), тешко е да бидеш (директор)“. Овој Прирачник ја истакнува важноста на „меките“ вештини кои го претвораат директорот во менаџер со лидерски или водечки вештини на организациската структура што треба да се сфати и да се третира како жив организам, на водството како уметност во визионерското водење на системите, како и на климата и културата кои се одраз на училиштето и неговото функционирање, на мотивацијата која не треба да се поистоветува исклучиво само со парите, односно со платите на вработените. Потенцирано е дека највисокиот, но истовремено и најтешкиот облик на учење е организацискиот, кој овозможува градење нова парадигма со системски формирани ментални модели, во кои меѓуетничките односи и размисли ќе се третираат како богатство што ќе се применува како секојдневен стил на живеење. Прирачникот конструира слика за начините, потребите и креативните облици на соработка меѓу училиштето, родителите и заедницата, при што ја истакнува важноста и улогата на директорот во формирањето и практикувањето креативно-конструктивни релации и односи. Интегрирањето во наставната практика, а особено во делот на еколошкото образование и заштитата на животната средина претставува центар на глобалната потреба што училиштето треба да ја вгради во личноста на секој ученик, како составен дел од неговото

културно и, истовремено, неопходно цивилизациско однесување. Дали и како ќе се остварат ваквите процеси во едно училиште, во најголем дел, зависи од директорот.

Директорот треба и мора да ги поседува сите знаења за професијата и дејноста кои ќе му овозможат да ја развива својата стручна моќ. Но, тоа не е доволно за да остави трага во своето менаџирање со училиштето. Неговата успешност, како и тоа дали и како ќе биде запаметен како директор, или ќе биде веднаш заборавен, е точно во примената или непримената на „меките“ вештини, кои се однесуваат на неговиот однос кон вработените. Тоа најдобро го истакнува Ендрју Карнеги кога вели: **„Тргнете ги моите вработени, но оставете ми ги фабриките, и наскоро ќе порасне трева на катовите од фабриките. Одземете ми ги фабриките, но оставете ми ги моите вработени, и наскоро ќе имаме нови и подобри фабрики“**.

Целта на овој Прирачник, како и на обуките од овој модул, е да го поттикне размислувањето на читателот, односно учесникот на обуката во еден друг, многу поразличен правец, да ја разбуди неговата љубопитност и да ги отвори и прошири неговите видици. Тие видици треба да претставуваат спој на изградени вредносни системи и една креативно-конструктивна и иновативна иднина, која ја нарекуваме современо функционирање, менаџирање и водење на воспитно-образовната институција (УЧИЛИШТЕТО).

1. ТЕМА 1: ТЕОРИЈА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

ОПШТА ЦЕЛ НА ТЕМАТА

Учесниците на обуката да го разберат значењето на организацијата како систем на меѓусебно поврзани и целосно координирани делови, прецизно разграничен од средината што го опкружува, кој постојано треба да се движи и развива како услов за достигнување на организациските цели.

Исто така, учесниците на обуката да ги осознаат теоретските аспекти на организациската поставеност на институцијата како форма на организирано дејствување на одредена група поединци.

Очекувани резултати – стекнати компетенции

Учесниците на обуката да:

- се запознаат со теоретските аспекти на функционирањето на една организација;
- го разберат училиштето како организациски систем;
- разберат што е организациски систем;
- стекнат знаења за видовите организации и нивните карактеристики;
- стекнат знаења за правилно дизајнирање на функционална организациска структура која е услов за остварување на задачите што се основа за достигнување на организациската цел;
- развиваат знаења и способности за функционално дизајнирање на организациската структура, како и за потребата и начинот за нејзино редизајнирање (преобликување) во дадени ситуации;
- сфатат дека главна детерминанта за осовременување на воспитно-образовниот процес е функционално дизајнираната организациска структура на училишниот систем.

Содржина на темата:

- 1.1. Видови организации и нивни карактеристики
 - 1.2. Организациска структура
 - 1.3. Воспитно-образовните институции како организациски системи
 - 1.4. Структура на воспитно-образовните организации
- Прилози

1.1. Видови организации и нивни карактеристики

Организацијата претставува збир на односи помеѓу луѓето во реализацијата на заедничките работи, со што би се постигнала одредена цел. Етимолошкото значење на овој збор има грчко потекло и означува **орудие**.

Во литературата се познати повеќе поделби на организациските системи. Така, покрај поделбата на биолошки, технички и организациски, системите може да се класифицираат и на:¹

- природни и вештачки;
- статички и динамички;
- отворени и затворени;
- линеарни и нелинеарни;
- стохастички и детерминирачки системи.

Основните карактеристики на системите произлегуваат од нивното движење, од кое произлегува и постигнувањето на нивните цели:²

- **правецот на движење на системот** ја определува неговата динамика, што овозможува определување на ефектот од работата;
- **обемот на движење на системот** го определува просторот во кој дејствува самиот систем;
- **интензитетот на движење на системот** претставува обележје на промените.

Формирањето, функционирањето и управувањето на организациите не е доволно само по себе. Системите имаат значајна потреба од флексибилност во функционирањето и од можност за контрола, односно самоконтрола. Ваквите услови овозможуваат правилен развој и успешност, со што се достигнува врвна форма. Сепак, целта на организацијата не е само во достигнувањето на оваа фаза, туку и во одржувањето, бидејќи качувањето по планината е долготрајно, тешко и трновито, а слегувањето се случува во еден момент. За да се обезбедат реални услови, потребна е соодветно изградена организациска структура, со правилна координација во неа, како и „здрава“ организациска култура и клима, кои претставуваат основни услови за ефикасно и ефективно функционирање на организацијата во целина.

1.2. Организациска структура

Во секоја организација постои голем број активности што секојдневно се реализираат во функција на достигнување на нејзините цели. Таквите активности претставуваат збир од повеќе задачи. Менаџерите треба целосно да ги идентификуваат, со што создаваат услови за ефикасна работа и правилно функционирање на организацијата. Поделбата на работата е значаен фактор за успешно работење. Секој член на организацијата ја добива онаа задача за која има предзнаења и која умее целосно да ја реализира. Многу често, вработените, иако имаат знаења и се компетентни за извршување одредена задача, дополнително добиваат инструкции или посетуваат обуки каде што ги прошируваат своите знаења и ја зголемуваат својата компетентност и сигурност во работата.

Следната фаза, која претставува услов за определување, односно градење на организациската структура, е групирањето на елементарните задачи според нивната функционална близина при извршувањето на одредена активност. Формирањето на задачите претставува синтеза на сите поединечни работи. Нивното групирање започнува со индивидуални поврзувања кои се прошируваат на ниво на група и целосно се формираат на ниво на организација.

¹ Кралев, Т. (1996): „Основи на менаџмент“. Скопје: ЦИМ стр. 3 – 5.

² Преземено од www.apregion-uni.eu/apeironinenglish/Centar_zad...Abid_Hordic.pdf 08.06.2013, 17:24.

Она што претставува битен елемент за функционирањето на организацијата е правилната координација. Доколку има тешкотии во нејзиното остварување, настануваат многубројни конфликтни и хаотични ситуации. Координацијата може да биде:³

- хоризонтална – го овозможува поврзувањето на вработените на исто хиерархиско рамниште и придонесува за развој на правилната комуникација;
- вертикална –го поврзува врвот на организацијата со останатите хиерархиски нивоа и се постигнува преку формализација, централизација, децентрализација, како и преку јасно определување на линиската положба и припадноста на вработените.

Структурата претставува составен дел на секој организам и на секоја организација. Секоја организација има свој систем на внатрешни врски и односи. Како што анатомијата на човековото тело е најважниот елемент за неговиот живот и опстанок, така и организациската структура има клучно значење за постоењето и функционирањето на организацијата. Проектирањето на организацијата претставува континуиран процес кој е условен од постојаните промени што настануваат во внатрешната и во надворешната средина на организацијата. Тие промени ја наметнуваат потребата од промена на организациската структура. Таа претставува динамичен процес кој може да биде статичен, само доколку се гледа во даден момент. Единственото нешто што кај неа е статично се шемите и нејзините графички прикази. Организациската структура е директно поврзана со целите на организацијата, кои, пак, произлегуваат од нејзината развојна стратегија.

Постојат повеќе пристапи кон градењето на организациската структура.

Современите услови на работа ја наметнуваат потребата од ситуациониот пристап кој го условува дизајнирањето на организациската структура. Постојат повеќе фактори што влијаат врз ваквиот процес. Покрај големината на организацијата, значаен фактор за нејзиното дизајнирање е животната фаза во која се наоѓа организацијата. Структурата е различна во зависност од тоа дали организацијата е во фазата на растење, на стареење или во фазата на умирање. Во литературата се опишуваат голем број детерминанти кои имаат свое влијание врз организациската структура:⁴

- **стратегијата;**
- **средината;**
- **технологијата;**
- **вработените.**

³ Фанче Јошевска, (2014): „Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација“. Докторска дисертација, стр. 21.

⁴ Кралев, Т. (1996): „Основи на менаџмент“, Скопје: ЦИМ стр. 273 – 279.

1.3. Воспитно-образовните институции како организациски системи

За правилно функционирање на општеството во целост, од исклучителна важност е правилното функционирање на воспитно-образовната дејност. За таа цел, неопходно е соодветно организирање на активностите во воспитно-образовните институции. Училиштата, како примарни институции во кои се остварува воспитно-образовна дејност, имаат потреба од солидна организациска поставеност. Во основа, организациските елементи што се составен дел од работењето во останатите видови организации, со соодветна трансформација, претставуваат составен дел од работењето и на воспитно-образовните институции.

Мисијата на јавниот образовен систем е да понуди што е можно подобро воспитание и образование за сите млади, како општествена услуга. Во контекст на остварувањето на оваа мисија, треба да се имаат предвид две нешта:⁵

- постојат одредени човекови вредности кои се непроменливи, па затоа постојат и некои карактеристики на училиштата, како и на наставата што се остварува во нив, што остануваат непроменети од генерација до генерација;
- генерациите кои се воспитуваат и образоваат денес ќе живеат во свет што ќе биде поинаков, поради неговата динамичност и честите крупни промени. Поради тоа, секоја генерација ќе се соочува со нови предизвици и некои аспекти од животот и работата на воспитно-образовните организации, како и самата настава, постојано ќе се менуваат.

Образованието како процес може да се одвива преку формални или неформални институционални форми, какви што се образовните институции. Образовниот процес што се изведува според усвоени научни сознанија и методи е познат како настава.

Под образование се подразбира процес на планирање, програмирање, организирање и изведување на наставата и други воспитно-образовни форми на работа со децата во градинките и учениците во училиштата.⁶ Но, кога се зборува за квалитет во образованието, тогаш клучна е улогата на резултатите што се постигнуваат преку образовниот процес, односно квалитативните промени во развојот на личноста на образованите деца и ученици.

Поимот воспитно-образовен процес е поширок од поимот настава. Во процесот на едукација, во некои институции од потсистемите на образовниот систем, повеќе доминира воспитната компонента (предучилишните установи, основните училишта), а некаде повеќе е присутна образовната компонента (училиштата за средно образование и универзитетите). Образовните институции, всушност, се елементи на системот за образование и тие меѓусебно многу се разликуваат, иако се надградуваат една на друга. Поимите воспитание, образование и настава, во наведената конотација, хиерархиски се подредени: најширок е поимот воспитание, потоа следи поимот образование, а поимот настава е најтесно дефиниран. Имено, воспитанието и образованието се присутни во различни видови активности и дејности во секојдневниот живот, вклучително и во воспитно-образовните институции, додека наставата се одвива исклучиво во рамките на организиран и институционализиран воспитно-образовен процес.

⁵ Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): „Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации“. Битола: Херакли комерц, стр. 3.

⁶ Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): „Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации“. Битола: Херакли комерц, стр. 3.

За да се постигне квалитетно образование, потребно е тоа да ги земе предвид потребите, интересите, очекувањата и верувањата на три сегменти: пазарот на трудот, државата и општеството во целина, како и поединецот (детето, ученикот и студентот).

Образовниот систем во националните рамки на европските земји функционира од различни позиции. Националниот пакет на улогите и функциите е комбиниран со елементи кои се поврзани преку политичкиот и менаџерскиот, односно административниот систем, и кои се во функција на националниот образовен систем, основани врз:

- нивото на демократија;
- степенот на поврзаност на заедницата со родителите и со нивните деца и ученици;
- јасноста на очекувањата за излез и влез на национално ниво;
- степенот на децентрализација или автономност;
- нивото на отвореност кон јавноста;
- одговорното однесување во специфични ситуации и надворешната помош во развојниот образовен процес.

Овој процес ќе биде во функција, само ако постои меѓусебна поврзаност на политиката, системот и менаџерството во националниот образовен систем. Истовремено, потребно е да се води грижа за квалитетот, за дефинирањето стандарди и критериуми кои ќе се користат во процесот на контрола, за поврзаноста меѓу евалуацијата и самоевалуацијата, како и за средбите на инспекторите со наставниците, воспитувачите, стручните работници и соработници, родителите и други чинители.

1.4. Структура на воспитно-образовните организации

Современите светски трендови во образованието, како одговор на крупните општествено-економски промени и брзиот техничко-технолошки развој, ја наметнаа потребата од соодветни промени во организациската поставеност и во начинот на работа на образовните институции. Целта на овие промени е да се воспостави процес на континуирано подобрување на работата на градинките и училиштата што, од своја страна, ќе доведе до обезбедување квалитет во образованието. Современата настава е резултат на потребите на учениците и на движењата во теоријата и емпириските истражувања. Таа дава одговор на многу прашања поврзани со квалитетот на наставата, но, сепак, се поставуваат прашањата: Дали и колку современата настава е всушност квалитетна настава? Што подразбираме под квалитетна настава? Колку и како квалитетот е мерлива категорија? Барајќи одговор на прашањето што е квалитетна настава, размислуваме дали квалитетот се мери преку: успехот на учениците, правилниот развој на учениците, умешноста на наставникот, стекнатите знаења, умеења и вештини на учениците, како и преку задоволството на учениците и родителите... сето тоа придонесува за квалитет! За таа цел, потребно е да се воспостави систем за постојано и непрекинато следење и вреднување на работата на градинките и на училиштата, поддржан од соодветно поставени институции.

Училиштата претставуваат институции во кои се остварува воспитно-образовниот процес. Успешното работење на секое училиште се темели на четири столба:⁷

1. Економијата на училиштето (зграда, опрема и финансиски средства);
2. Годишната програма за работа на училиштето (курикулумот на училиштето);
3. Окружувањето на училиштето (државните институции и локалната самоуправа, родителите, социјалните партнери и останатите заинтересирани субјекти);
4. Вработените (особено наставниците) и децата, односно учениците.

Доброто училиште се карактеризира со јасно дефинирана мисија, конципирана во соодветна изјава за мисијата, во која експлицитно е наведена целта на постоењето на училиштето. Во неа се содржани клучните вредности, верувања, потреби и интереси на корисниците на образовните услуги, кои се споделени и со вработените во градинката или училиштето. Од мисијата може веднаш да се согледа дека училиштето има јасно воспоставена сопствена филозофија за воспитанието и образованието на учениците, која кореспондира со воспоставените високи стандарди и очекувања.

Наставата во училиштата, а според тоа и нејзиниот квалитет, е условена од (Nikodinovska, Bancotovska, S. 2011):

- **Курикулумот** – соодветната курикулумска поддршка обезбедува солидна основа за квалитетна настава. Тимски, систематски и целесобразно изработениот курикулум и неговата правилна примена од наставниот кадар поттикнува почеток на создавањето квалитетна настава;
- **Учебниците и прирачната литература** – неопходната учебничка и прирачна литература му овозможува на наставникот правилно да го реализира курикулумот и да ги научи учениците да ги користат учебникот и работниот материјал наменет за нив. Затоа, ја нагласуваме потребата од солидно изработени учебници и прирачници! Исклучително важно е овој вид материјали да бидат изработени на високо професионално ниво и истовремено да се во согласност со можностите и потребите на учениците од одредена возраст;
- **Соодветната материјална и техничка поддршка за наставната работа** – креативноста на наставникот и неговата подготвеност за реализирање на наставата не се доволни за да ги задоволат апетитите на младите генерации кои живеат и растат со техниката. Материјалната и техничката поддршка во наставната работа го зголемуваат нејзиниот квалитет не само од аспект на прикажување на содржините, туку и од аспект на мотивираноста на учениците за наставна работа;
- **Соодветната субјективна поддршка за наставна работа** – наставникот има потреба од соработка и комуникација со субјекти на повеќе нивоа – родители на ученици, колеги наставници, стручни служби во училиштето, стручни служби надвор од училиштето и други субјекти според конкретните потреби и ситуации;
- **Комуникацијата и соработката во неопходниот триаголник** – училиште, Министерство за образование и наука и наставнички факултети – која недостасува,

⁷ Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): „Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации“. Битола: Херакли комерц, стр. 5.

односно не функционира на начин кој би претставувал основа за квалитетна настава. Во таа насока, потребни се соодветни промени кои треба да бидат иницирани од која било страна на триаголникот, поткрепени со соодветна програма за соработка и за размена на искуства и идеи за поквалитетна настава;

- **Стандарди за регулирање на квалитетот на наставната работа** – постојат парцијални регулации на состојби на ниво на стандарди, но сè уште недостасува систем на стандарди со кој би се регулирале сите аспекти на наставата и би се одредило нивното неопходно достигнување на ниво на посакуван квалитет;
- **Бројот на учениците во одделението** – секое отстапување од пропишаните нормативи за бројот на учениците во едно одделение, односно оптеретеноста на просторот и концентрацијата на субјекти, носи ризик од намалување или губење на квалитетот на наставата;
- **Подготвеноста на учениците да учат и да се развиваат во наставата** – волјата на учениците и нивната подготвеност да ги прифатат предизвиците што ги носи образовниот систем претставуваат важен услов за квалитет. Секој треба да сака да учи, да знае да прифаќа, да може да одговори на барањата, да умее да комуницира на начин кој е приспособен на него и да биде подготвен за нови влијанија;
- **Законот за основното образование и Законот за средното образование** – овие закони треба секогаш да ги третираат сите сегменти што придонесуваат за квалитет во наставата и кои можат да бидат регулирани со закон.

Ваквата воспитно-образовна институција има силна поддршка, како интерна (учесниците во воспитно-образовниот процес меѓусебно се поддржуваат), така и екстерна (училиштето ја ужива поддршката на локалната и на пошироката општествена заедница). Доброто училиште претставува средина/заедница на професионалци/специјалисти каде што се учи.

Во едно ефективно училиште, воспоставената клима и изградената организациска култура се погодни за развој и овозможуваат опстојување на процесот на ефективност. Тоа што го прави, не го чини едно училиште ефективно, туку и начинот на кој тоа го прави. Со други зборови, едно училиште не се цени дали и колку е добро само според тоа ШТО ГО ИМА, туку според тоа ШТО ГО ПРАВИ и ШТО ГО ПОСТИГНУВА.

Потребната листа на карактеристики, за наши услови, за едно училиште да биде на патот кон ефективност, може да биде следната:

- да претставува безбедна, дисциплинирана и уредна средина во која се воспитува и учи;
- да има јасна мисија и фокусирана визија со прецизно дефинирани цели и задачи;
- да има професионален директор на училиштето;
- да има изградено клима на големи очекувања за успех на секое место во училиштето, во секое време и кај секој поединец;
- акцентот да се стави на начинот на кој се организираат и реализираат курикулумот и наставата;
- да постои организирано и постојано професионално усовршување на персоналот;
- работите да се извршуваат со определена крајна цел;

- да има изграден систем за следење и мерење на напредокот на учениците и персоналот;
- да има поддршка од локалната заедница и функционална соработка со родителите.

Секое училиште, како воспитно-образовна организација, има свои карактеристики и особености, но сепак ги поседува и обележјата на секоја друга организација. Во суштина, организациите претставуваат групи луѓе кои воспоставуваат структури, определуваат политики поврзани со работата, управуваат со ресурси и реализираат активности за да ги постигнат посакуваните резултати, во духот на нивните индивидуални и заеднички вредности и потреби.

Организацијата е свесно создадена општествена единка со релативно дефинирани граници, која функционира на релативно свесна основа, составена од луѓе кои ги координираат активностите за да ги извршат своите задачи и со тоа да ги остварат општите цели на организацијата. Со други зборови, под организација се подразбира една релативна целина составена од делови меѓусебно поврзани и прецизно разграничена од средината што ја опкружува. Организацијата е средство, орудие за постигнување цели кои за неорганизираните поединци или „ад хок“ групите се недостижни.

Гледано од аспект на кадровските ресурси, секоја организација вклучува:⁸

- луѓе (лица) кои ќе ја извршуваат работата;
- овие личности се меѓусебно поврзани (интеракциски односи);
- интеракциските односи треба да бидат регулирани и пропишани во една структура;
- секоја личност во организацијата гледа можност за остварување на своите цели преку извршување на организациските цели.

Секоја организација има воспоставено свои норми, критериуми и стандарди на работење. Тоа е неопходно за реализација на мисијата на организацијата, односно за задоволување на целта на нејзиното постоење.

Организацијата може да се третира како општествен систем кој претставува единство на заемно поврзани елементи. Иако организацијата е вештачка творба, таа содржи многу карактеристики на природен или на механички систем. За да се разбере што се случува во организацијата, треба да се гледа на неа како на динамичен и отворен општествен систем, а не како на статичка целина која содржи официјални простории.

Процесот на создавање и применување на организациската структура треба да се стави во функција на целосно искористување на ресурсите во организацијата, што овозможува достигнување на нејзината мисија и целите, и се нарекува организациски дизајн. Тоа е процес кој се однесува на дизајнирање на индивидуалните позиции, градење на основниот скелет на организацијата, создавање врски и односи кои треба да постојат помеѓу елементите на структурниот скелет, како и дефинирање на начините за донесување на одлуките.

Реинженерингот претставува процес кој ја менува организациската структура и создава нови процеси, системи, организациски структури и промени, кои го овозможуваат ефикасното и ефективно работење на организацијата. Тој се дефинира како „фундаментално преосмислување и радикално редизајнирање на деловните процеси за да се постигнат

⁸ Петковски, К. и Симоновска, В. (2009): „Менаџмент во здравството“. Битола: Херакли комерц, стр. 30.

комплетни подобрувања во критичните современо мерени остварувања, како што се: трошоците, квалитетот, услугата и брзината“.⁹ Негови главни карактеристики се:¹⁰

- фундаментална промена на начинот на размислување во организацијата на сите нејзини хиерархиски нивоа;
- ориентација кон процесите, а не кон структурата или функциите во организацијата;
- темелни промени во процесот на решавање на проблемите;
- постојано настојување за подобрување на работните процеси;
- клима и култура во која промените се предизвици кои секојдневно се прифаќаат и се случуваат;
- динамичен и креативен пристап во работењето;
- целосно рedefинирање, редизајнирање и реорганизирање на работните процеси.

Процесот на редизајнирање овозможува создавање нови процеси кои наметнуваат потреба од нова организациска структура, која ги има атрибутите на флексибилност и приспособливост на ситуациите. Ваквиот процес ќе овозможи зголемување на продуктивноста и на резултатите од работата, определување и отфрлување на сите непотребни процеси, консолидирање на функциите и создавање поголеми вредности за сите внатрешни и надворешни чинители на организацијата.

Ефикасното и ефективно функционирање на организациската структура зависи од степенот на координација меѓу организациските единици кои се составен дел на организацискиот систем. Во зависност од видот на работните задачи, постојат различни потреби од овој процес. Така, доколку за извршувањето на одредена задача има потреба од голем проток на информации, се јавува и потребата од засилена координација. Во воспитно-образовната институција, координативната дејност ја реализира директорот на училиштето. Координацијата е воспоставена на релацијата директор – стручни служби – наставен кадар од една страна и административно работење и технички служби од друга страна. Двете страни се поврзани во целокупната сфера на училишни дејности и активности. Постојат и такви работни задачи што бараат поголема самостојност при реализацијата, така што наметнатата интеракција меѓу членовите, која е проследена со корелација, негативно би се одразила врз постигнувањата при изведување на ваквите типови задачи. Во најголемиот дел од случаите, училиштето како отворен и динамичен систем ја наметнува потребата од засилена координација, но секако дека постојат и такви процеси или делови од нив каде што ситуациите бараат намалување на интензитетот и на обемот на интеракција и координација на деловите на воспитно-образовната институција.

⁹ Hammer&Champy (1994) Reengineering the Corporation: A Manifest for Business, Newbury Park: Sage Publications, p. 32.

¹⁰ Преземено од www.aperion-uni.eu/aperioninenglish/Centar_z...u...Abid_Hordic.pdf.pdf. 08.06.2013, 17:24.

ПРИЛОЗИ КОН ТЕМАТА 1: ТЕОРИЈА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Теории што ја анализираат и објаснуваат организацијата од различни аспекти.¹¹

Табела 1: Видови теории на организацијата

Видови теории на организацијата	Карактеристики
Теоријата на бирократска организација	има цел достигнување максимална ефективност и ефикасност на организацијата во корелација со воспоставување на правната власт. Се карактеризира со доминантен потенцијал на оние структури во организацијата што го вршат процесот на контрола на вработените, како и контрола на економските и социјалните последици од работењето.
Теоријата на организациски конфликти	го проучува функционирањето на организацијата во услови на нарушување на хармоничното работење. Ова е состојба на конфликти кои во почетокот имаат деструктивен карактер. Моќта за власт се појавува во организацијата, но таа е директно поврзана со општествената структурна моќ. Конфликтите ја наметнуваат потребата од донесување одлуки.
Теоријата на одлучување	својот акцент го става врз донесувањето на програмираните и непрограмираните одлуки, врз основа на кои се решаваат проблемите.
Теоријата на отворени системи	има цел да ја истражува поврзаноста меѓу организацијата и нејзиното окружување. Во вакви услови, се наметнува потребата од приспособување на организацијата кон надворешните услови во кои дејствува, со цел постигнување успешност.
Кибернетскиот правец	ја третира организацијата како средство за комуникација, самонабљудување и како саморегулативен систем кој со своето повратно дејствување го достигнува степенот на ентропија.
Теоријата на автопиеза (autopieza) на самореферентните системи	ги третира организациите што вршат самосоздавање и самообновување преку искористување на сопствените елементи, при што истовремено создаваат граници со надворешното окружување. Одликата на самореферентност произлегува од нивната можност и способност за самоидентификување.

¹¹ Преземено од www.pravo.unizg.hr/_.../TEORIJA_ORGANIZACIJE. 09.11.2013, 15:23.

Еколошката теорија	го истражува влијанието на животната средина врз изборот на организациите и организациските облици, со што се условува создавањето нови промени кои се насочени кон следење на новото време.
Институционалната теорија	врши определување на институционалната, односно социјалната и политичката легитимност и оправданост на постоењето на организацијата во средината. Таа ги испитува општествените притисоци и очекувањата на општеството, односно државата, организацијата да ја темели својата работа врз строго определени вредности, барања и регулативи.
Теоријата на хаосот	ги истражува потенцијалите со кои располага организацијата во функција на достигнување квалитативни промени, кои треба да овозможат надминување на постојното хаотично однесување (настанува како последица на надворешни услови или состојби во организацијата) и формирање нова структурна поставеност.

Организациската структура е основен фактор кој го условува ефикасното и ефективно функционирање на организацијата, а со тоа и на секој училиштен систем.¹²

Табела 2: Видови организациска структура

Видови организациска структура	Карактеристики
Функционалната Структура	е најстариот облик на организациска структура. Таа истовремено е и најчесто користена при формирањето мали и средни организации. Се формира врз основа на сродноста на работните задачи кои се извршуваат во организацијата.
Производствен а-та структура	се применува кај оние организации што произведуваат големо количество различни производи, односно кај организации со широк асортиман. Ваквата структура овозможува развивање специјализација во работата и пренесување на одговорностите, што резултира со зголемен обем на производство и подобри економски резултати.
Територијалната Структура	се применува кај оние организации кои своите работни процеси ги извршуваат на различни територијални локации (во еден регион или пошироко).

¹² Lončarević, R. (2007) MENADŽMENT: PRINCIPI, KONCEPTI I PROCESI, Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 205.

Пазарната Структура	се применува од организациите што настојуваат да воспостават комуникација со пазарот. Таквата комуникација е насочена кон согледување на потребите на пазарот и можностите тие да бидат задоволени.
Проектната Структура	претставува одлика на современиот пристап на работење. Постојаните потреби за иновативно однесување, преземање високо сложени дејствија во краток временски период, како и потребите за решавање проблеми ја наметнуваат потребата од формирање проектни тимови составени од експерти од одредени области. На чело на ваквите организации е проектниот менаџер, кој ја носи најголемата одговорност за реализација на проектните активности. Покрај него, во овој вид структура се и менаџерите на потпроектните делови. Координацијата се изведува на хоризонтално и на вертикално ниво, а контролата на процесот и резултатите се врши врз основа на претходно доброутврдените проектни задачи.
Матричната Структура	се применува при решавање помалку сложени проблеми кои се тесно поврзани со развојот на организацијата. Во неа се вградени функционалната и проектната организациска структура. Целокупната работа се темели на проекти што се водени од различни менаџери. Секоја организациска единица има свој менаџер. За секој проект се врши посебен избор на поединци (вработени), кој го прави менаџерот на проектот, но со посебно одобрение од менаџерот на организациската единица.
Тимската Структура	се темели на формирање тимови на сите нивоа на хиерархиската поставеност. Оваа структура е карактеристика на современите организации кои сфатиле дека со тимска работа се достигнува највисок степен на продуктивност, квалитет и профитабилност. Односно, тоа е клучот за достигнување на ефикасноста и ефективноста на организацијата.
Мрежната Структура	претставува потреба на современиот пристап на работа, со која се постигнува флексибилно однесување, висок степен на разумност при работењето, како и одлична комуникација со надворешната средина.

Организациската, а врз основа на тоа и училишната структура, може и треба да се спореди со жив организам во кој секој орган е поврзан со преостанатите органи и самостојно не може да функционира. Таа не претставува само шема која прикажува збир на хиерархиски поставени организациски единици. Таа е многу повеќе од тоа. Треба да се потенцира дека секој дел има свое значење и дека доколку само еден сегмент не функционира, тоа директно ќе влијае врз (не)функционирањето на целиот систем (училиштето).

Во прилог на ова ќе биде употребен еден „пластичен“ пример од драмата „Амадеус“ од Питер Шефер (сцена од премиерата на операта „Свадбата на Фигаро“, Виена, театарот „Бург“, 1786 г.).

Ова е дел од разговорот меѓу Јозеф II и Моцарт, каде што, слушајќи ја операта „Свадбата на Фигаро“, и просевајќи се со цел да го омаловажи делото – композицијата и воопшто творечкиот опус на Моцарт, Јозеф II вели:

Јозеф II: (...) има премногу ноти...

Моцарт: Не разбирам. Има толку ноти, величество, колку што се потребни, ни повеќе ни помалку.

Јозеф II: (...) има толку многу ноти... Сепак, јас не сум судски композитор...

Моцарт: Кои ноти ги имавте на ум, величество? – Ако само една нота биде отстранета, целото дело ќе се распадне...

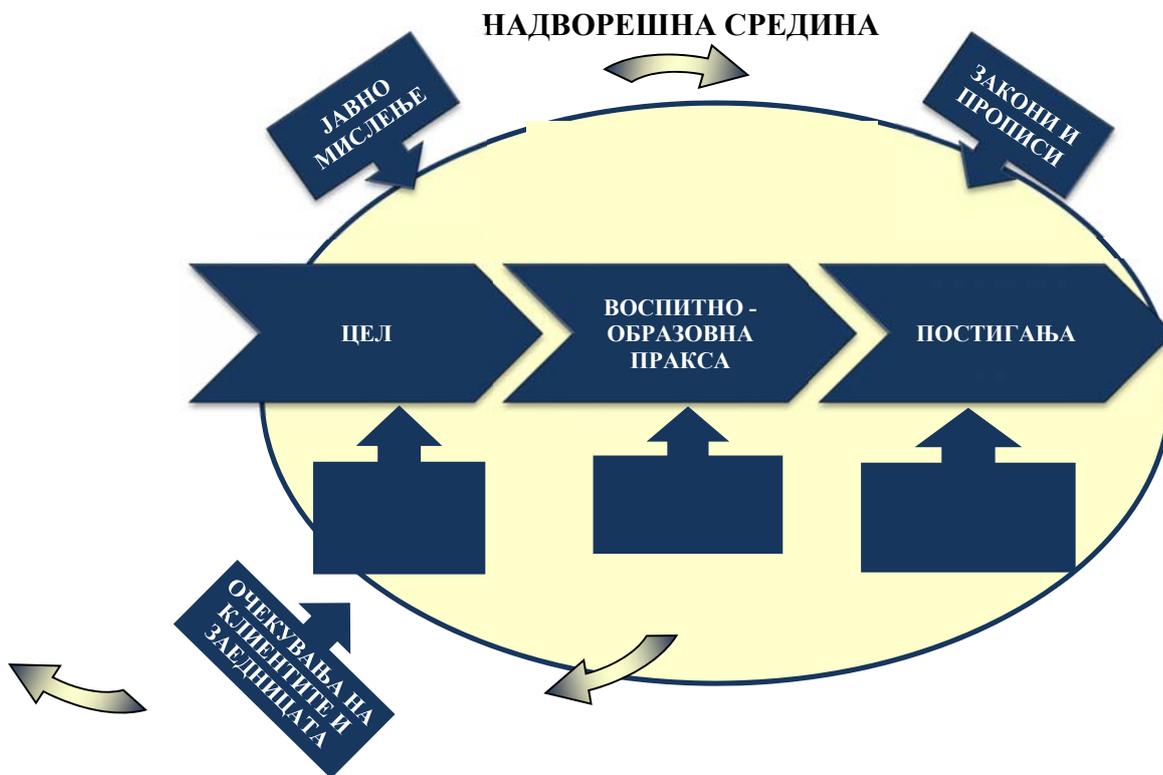
Организациската структура треба да се третира како „жив“ систем од делови кои се меѓусебно целосно поврзани и условени, каде што постои јасна и целна комуникација, како и различни видови корелации кои треба да се применуваат во зависност од потребите или целите во даден момент и во зависност од околностите. Таа не е дадена еднаш засекогаш. Во услови на одредени промени, структурата треба и мора да се редизајнира, односно да се стави во функција на достигнување на ефектите што се очекуваат со таквата промена.

Анализирајќи ги различните видови теории на организацијата (табелата 1), може да се заклучи дека секоја организација, а со тоа и училиштата, во дадени прилики и услови се наоѓа во различни ситуации. Често тоа се бирократски поставени системи, во кои се јавуваат конфликтни ситуации кои може да бидат проследени или да произведат хаос. Ваквите, како и тековните стабилни ситуации, наметнуваат секојдневни потреби за одлучување кои треба да се реализираат преку практикување професионална комуникација, која произлегува од развиените вештини, со цел да се постигнат добри резултати од донесените одлуки.

Анализирајќи ги ваквите, како и многу други примери од кои може да се заклучи дека училишниот систем не може да се дефинира само од еден аспект и во согласност со една теорија, произлегува потребата од примена на различните видови организациски структури, кои во дадениот момент треба да се дизајнираат или да се редизајнираат за да се постигне планираната организациска цел во училишниот систем. Ако се прифати констатацијата дека организациската структура во најголем дел е функционална, сепак, таа треба да вклучува елементи кои произлегуваат од пазарната, проектната, матричната, тимската, мрежната и други структури (нивните карактеристики се претставени во табелата 2).

Факторите што ја условуваат организациската структура и со кои таа е директно поврзана се претставени на еден јасен и прегледен начин преку т.н. организациска рамка дизајнирана од Адаир.¹³ Таа нуди холистички пристап кон поставеноста на организацијата, од кој произлегува нејзината комплексност, како и значењето за постоењето на организацијата.

¹³Фанче Јошевска, (2014): „Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација“. Докторска дисертација, стр. 120.



НАДВОРЕШНА СРЕДИНА

Слика 1: Приспособена организациска рамка според Адаир

Организациската структура претставува основа за секоја успешна организација. Во секое училиште, особено директорот, но и секој вработен, треба да ја разбира важноста на секое работно место за функционирањето на образовната институција како „здрав“ систем кој постојано расте и се развива. Секој вработен, до степен на совршеност, треба да ја извршува својата работна задача, според своите компетенции, кои, пак, од друга страна треба да ги развива и професионално да ги усовршува. Во контекст на ова, д-р Мартин Лутер Кинг ќе рече: „Доколку нечија работа е да ги чисти улиците, тогаш тоа треба да го прави така како што сликал Микеланџело или како што компонирал Бетовен. Треба да ги чисти на таков начин што и небото и земјата ќе кажат: Овде живееше чистачот на улиците кој одлично ја извршуваше својата работа“.

Сите членови се подеднакво одговорни за успехот на училиштето, но крајната и најголема одговорност, која не може да ја делегира и да се ослободи од неа, ја има директорот.

2. ТЕМА 2: МЕНАЏМЕНТ И ВОДСТВО

Општи цели на темата:

1. **Развивање лидерски и менаџерски вештини** кај директорите на училишта за поефикасно управување со образовната институција.
2. **Јакнење на капацитетите за стратешко планирање и донесување одлуки** со цел унапредување на квалитетот на наставата и учењето.
3. **Подобрување на интерперсоналната комуникација и тимската работа** како основа за создавање позитивна училишна клима и култура.
4. **Развивање способности за мотивирање и поддршка на наставниот кадар** преку ефективно водство и управување со човечките ресурси.
5. **Оспособување за ефективно управување со промени и иновации во училиштето**, со фокус на современи образовни практики и дигитална трансформација.

Очекувани резултати – стекнати компетенции

Учесниците на обуката да:

- ги сфатат процесите на менаџирање на различните хиерархиски нивоа на поставеност преку соодветна примена на менаџерските функции и постојан развој на различните видови менаџерски улоги;
- стекнат знаења за значењето и примената на делегирањето и овластувањето како неопходни процеси за успешно менаџирање и водење на воспитно-образовните институции;
- го сфатат значењето на водството како современ, креативен и иновативен облик на водење на училишните системи, со кој се обезбедува нивен постојан развој;
- ги сфатат значењето, потребата и неопходноста од развивање и имплементирање на лидерските способности во практикувањето на различните видови лидерски стилови;
- стекнат знаења и способности како менаџери и водачи за развивање различни видови моќ, применувајќи ги со внимателност и контрола, како дел од практиката при менаџирањето и водењето на воспитно-образовните институции.

Содржина на темата:

- 2.1. Менаџирање на воспитно-образовна организација
- 2.2. Менаџментот како процес, институција и хиерархија
- 2.3. Делегирање
- 2.4. За феноменот на лидерството/водството
- 2.5. Лидерство наспроти менаџмент
- 2.6. Лидерски способности
- 2.7. Видови лидерски стилови
- 2.8. Моќ и видови моќ

Прилози

2.1. Менаџирање на воспитно-образовна организација

Во современите услови на брзи општествени, технолошки и педагошки промени, воспитно-образовните институции се соочуваат со сè покомплексни задачи и очекувања. Затоа, **ефективното и професионално менаџирање на училиштата** станува клучен фактор за обезбедување квалитетно образование и развој на учениците.

Училиштето не е само место за пренесување и стекнување знаења, туку, пред сè, **динамична организација која треба постојано да се приспособува**, односно да ги следи современите образовни трендови и да одговара на потребите на учениците, наставниците, родителите и заедницата. За таа цел, потребно е **стратешко управување, визија, организациска култура и јасни цели**, кои треба да бидат водени од способни и обучени лидери.

Менаџирањето на воспитно-образовна организација подразбира координација на ресурси, управување со кадар, поставување приоритети, следење резултати, како и создавање средина која ги поттикнува иновациите и континуираното професионално усовршување. **Директорот, како лидер и менаџер**, има клучна улога во организирањето на колективот, одржувањето на дисциплината, како и во унапредувањето на наставниот процес.

Оттука, **потребата од систематско и професионално менаџирање на воспитно-образовните институции е суштинска** за постигнување на образовните цели, за подобрување на квалитетот и ефикасноста, како и за создавање услови во кои секој ученик ќе има можност за целосен развој.

Менаџментот е еден од термините што денес мошне често се сретнува во секојдневниот говор и во практиката. Кај нас, тој е широко употребуван, но не секогаш е правилно разбран од сите луѓе. Потребно е менаџментот повеќе да се третира како активност или процес, а помалку како поим или настан. Денес менаџментот, како пристап во работата, не е присутен само во бизнис-сферата, туку и во општествената сфера, иако таму продира и се етаблира релативно бавно.

Поимот менаџмент потекнува од зборот „manage“ (етимологијата или коренот е во латинскиот израз „manu agere“ – водење за рака), со значење ‘управува, надгледува, се снаоѓа, успева и донесува одлуки со цел задоволување потреби’. Ова покажува дека станува збор за една комплексна појава, односно процес кој не може да се искаже, преведе, објасни или сфати на поедноставен начин. Можеби, наједноставната дефиниција, која е доста ограничена, но е многу разбирлива, би била дека менаџирањето е извршување на работите со и преку другите луѓе.

Кој е, всушност, менаџерот? Менаџер е личност која остварува резултати преку работата на другите, односно своите соработници, индивидуално или колективно, во комплексни услови на постојани промени и неизвесност. Имајќи го предвид претходното, јасно е дека за да бидат менаџерите ефикасни и ефективни, потребно е да поседуваат соодветни компетенции (знаења, вештини и формирани ставови по одредени прашања), како и соодветно однесување.

2.2. Менаџментот како процес, институција и хиерархија

Современата теорија и практика го третираат менаџментот од три аспекти: како процес, институција и хиерархија.

На прашањето како да се препознаат најдобрите менаџери, може да се даде одговор дека тие се луѓе кои:¹⁴

- можат да ги разберат другите луѓе;
- умеат да постават соодветни граници во дејствувањето;
- имаат способност да гледаат и да комуницираат на поширок план.

Менаџментот, сфатен како **процес**, води кон постоење на **менаџерски функции**. Од дефинирањето на менаџментот како процес, произлегува дека **тој претставува сложен систем на меѓусебно контролирани и поврзани активности**. Тие активности можат да се дефинираат како основни функции на менаџментот. Со развојот на технологијата и науката за менаџмент, низ историјата се менувале сфаќањата за улогата и значењето на менаџментот во деловните организации, а со тоа се менувале и гледиштата за дефинирањето на неговите функции.

Табела 3: Развој на приоди кон функциите на менаџментот

Henry Fayol (1920) функционален/ административен приод	Peter Drucker (1961) приод според целите на работењето	Kreitner Robert (1989) приод на 8 функции	G.A.Cole (1990) POMC-приод	Wehrich, Koontz (1994) POS LC-приод
планирање; организирање; наредување; координирање; контролирање.	поставување цели; организирање; мотивирање; мерење и оценување на постигнатите резултати.	планирање; организирање; одлучување; кадрување; комуницирање; мотивирање; водење; контролирање.	планирање; организирање; мотивирање; контролирање.	планирање; организирање; кадровско пополнување; водење; контролирање.

Менаџментот како **институција** го сочинуваат луѓето – вработените кои колективно или индивидуално се одговорни за начинот на извршување на работните задачи и за исполнувањето на мисијата на организацијата. Во овој контекст, може да се зборува за различни **менаџерски улоги**¹⁵ коишто ги извршуваат претпоставените во организацијата.

Интерперсонална (меѓучовечка) улога

¹⁴ Преземено од www.management-issues.com, “Three keys finding good managers“ p. 2.

¹⁵ Фанче Јошевска, (2014): „Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација“. Докторска дисертација, стр. 42.

- Првиот човек (водач) – ја претставува организацијата пред другите;
- Водачот (лидер) –се ангажира со обука, мотивација, лидерство (водење) и поддршка на вработените;
- Поврзувачот – одржува контакти со другите личности во организацијата.

Информациска улога

- Следачот на настани – континуирано ги следи, ги прима и ги складира информациите што ги добива од внатрешни и од надворешни извори;
- Пренесувачот – пренесува информации до другите членови на организацијата;
- Спикерот – пренесува информации до групи „надвор од“ организацијата (бордот на директори, акционерите, набавувачите...).

Улогата на донесувачот на одлуки

- Претприемачот –се обидува да ја усоврши организацијата, ги чувствува промените во окружувањето и самиот ги почнува планираните промени;
- Контролорот на проблеми – управува со предизвиците од окружувањето и стапува на сцена во кризни ситуации (штрајкови, незадоволство на потрошувачите...);
- Распределувачот на ресурси – одлучува како и кому ќе му бидат ставени на располагање ресурсите;
- Преговарач – ја претставува организацијата во преговорите со други групи (набавувачи, синдикат...) и учествува во склучување и спроведување договори со овие групи.

Менаџментот, третиран како **хиерархија**, укажува на постоењето на различни **менаџерски нивоа**. Менаџментот и неговите функции се протегаат низ целокупната организациска структура. Според местото на менаџерите во пирамидално-хиерархиската структура, се разликуваат три вида менаџери:

- врвни менаџери;
- средни менаџери;
- линиски надзорни менаџери.



Слика 2: Пирамида на менаџерските нивоа

2.3. Делегирање

За да ги извршува правилно менаџерските функции, менаџерот треба да ги развива своите способности за делегирање. Според Ернест. Е. Дејл, делегирањето претставува еден од главните менаџерски принципи. Успешноста при управувањето се темели на можноста и практиката за користење на потенцијалот на вработените. Правилната распределба на задачите и пренесувањето на одговорностите за нивно извршување претставуваат клуч за ефикасно и ефективно работење на организацијата. Во литературата постојат голем број дефиниции¹⁶ кои го објаснуваат овој поим:

- Пренесување авторитет и одговорност на поединецот или на тимот, со цел да извршат дел од работата која припаѓа на повисоките нивоа на надлежност.
- Двонасочен процес во кој се пренесува дел од сопствените овластувања на соработниците, при што тие стануваат одговорни за својата работа и резултатите од неа, додека, пак, раководителите остануваат одговорни за определување јасни цели на организацијата, за очекуваните резултати, за ресурсите и роковите, како и за крајните резултати на организацијата.

Во секојдневната практика, најчесто под овој термин се подразбира процес на поделба на работните задачи или можност вработените да учествуваат во процесот на донесување одредени одлуки. Голем број менаџери, обидувајќи се да го спроведат процесот на делегирање и настојувајќи да бидат „добри“ во својата функција, ги префрлуваат оние работни активности кои се некреативни или „досадни“ за извршување. Многу често, тие имаат чувство дека со префрлувањето на дел од своите задачи се ослободуваат и од одговорноста за нивното успешно извршување. Сепак, ваквите состојби се далеку од суштината на делегирањето. Да се делегира не значи ослободување од одговорноста. Напротив, делегирањето на обврските го зголемува степенот на лична одговорност на менаџерот.

Делегирање во воспитно-образовните институции

Во училиштата, делегирањето не значи само „распределба на обврските“, туку и **создавање средина во која се поттикнува активно учество, лична одговорност и професионален развој** на наставниците, стручните соработници и административниот кадар. Преку соодветно делегирање, директорот го гради капацитетот на тимот, го подобрува процесот на донесување одлуки и овозможува **децентрализација на работните процеси**, што води кон поголема ефикасност.

Делегирањето придонесува и за:

- **развој на лидерскиот потенцијал** кај вработените;
- **подобрување на мотивацијата** и ангажираноста;
- **создавање организациска култура** заснована на доверба и соработка;
- **оптимизација на времето и ресурсите**;
- **јасна одговорност и отчетност** за реализираните задачи.

¹⁶ Преземено од www.razvoj-karijere.com/.../Efikasno_delegiranje.pdf, 28.07.2013, 10:16.

Ефикасното делегирање бара јасна комуникација, избор на соодветна личност за соодветна задача и следење и поддршка во текот на реализацијата. Тоа не претставува само пренесување на обврските за ослободување време, туку стратешки процес кој ја унапредува целата организација.

Во суштина, делегирањето во воспитно-образовниот контекст не е само алатка за управување, туку и инструмент за лидерство, развој и изградба на заедничка визија за напредокот на училиштето.

2.4. За феноменот на лидерството/водството

Вечното прашање на кое се бара одговор во врска со лидерството гласи: **Дали лидерите се раѓаат или се создаваат?** Сигурно е дека ќе се сретнат многу различни ставови и мислења за ова, што, пред сè, произлегува од фактот дека лидерството се гледа како нешто возвишено, многу посакувано, а честопати и идеализирано. Но, едно е сигурно – лидерите не се богови, туку некои од „обичните луѓе во општеството“. Имено, факт е дека некои луѓе имаат вродени лидерски предиспозиции, но тоа не е гаранција дека тие ќе бидат лидери во своите средини. Од друга страна, многу луѓе ќе посетуваат разни курсеви, обуки, работилници за стекнување лидерски вештини, но никогаш нема да го прифатат предизвикот на лидерството.

Што е тогаш точно? Точно е веројатно сè, но практиката покажала дека лидерите се создаваат преку искуство и оспособување, во определени околности и во одредено време. Лидерството е процес, а не позиција. Лидер не се станува за еден ден, туку со секој ден. Лидер не се станува во главите на луѓето (на луѓето не може да им се каже „овој ќе ви биде лидер“), туку во срцата на луѓето (За да биде прифатен од другите како лидер, треба да се докаже преку своите дела). Однесувањето, за разлика од карактерот, може да се научи, од што се извлекува заклучокот – може да се научи како да се стане лидер.

Притоа, треба да се напомене дека ставот „лидерите се создаваат“ не значи дека секој поединец може да стане лидер – не важи Пигмалионовиот ефект. Во контекст на ова, многу е значајна следната анегдота:¹⁷

При една посета на едно село, група туристи минувале покрај еден старец кој седел до својата ограда. Еден од туристите, надмено и зајадливо, го прашал старецот: „Дали во вашето село се родиле некои големи луѓе?“ Старецот самоуверено му одговорил веднаш: „Не, кај нас во селото се раѓаат само бебиња!“

Лидерите се создаваат, а не се раѓаат. Лидерската способност се развива и кај оние кои немаат вродени лидерски предиспозиции, но и кај оние што ги имаат. Како што вели индискиот духовен лидер Теомајананда: „Некои луѓе се предодредени да успеат, а некои се решени да успеат“. Лидерството бара храброст, трпение, ментална цврстина, страст и ентузијазам.

За лидерството може да се каже дека е и процес и сопственост. Како процес, лидерството вклучува користење влијание без принуда. Како сопственост, лидерството е збир на карактеристики својствени за секој поединец за кој се претпоставува дека успешно

¹⁷ Џон Максвел, (2010): „Како да станете вистински лидер“. Скопје: Друштво за издавачка дејност ПАБЛИШЕР ДОО, стр. 7.

ќе го примени споменатото влијание. Лидерството е динамичен процес на работа во група, каде што поединецот, во определен период и во определен организациски контекст, влијае врз другите членови на групата за тие своеволно да се обврзат да ги остварат целите или задачите на групата.

Лидерството е влијание врз луѓето преку одредување цели, давање насоки и мотивирање додека работат за да ги извршат задачите и да ја унапредат организацијата. Целта им дава смисла на луѓето да работат. Насоките значат давање правци на дејствување, определување приоритети и назначување на одговорноста за извршувањето на задачите. Мотивирањето подразбира овозможување на поединците да направат сè што е во рамките на нивните можности за успешно остварување на задачата.

Факт е дека постојат одредени разлики што произлегуваат од различните дефиниции за лидерството. Сепак, може да се заклучи дека:

- Лидерството е процес преку кој претпоставениот ги насочува подредените да се однесуваат на посакуваниот начин;
- Лидерството е влијание, односно интерперсонална врска во која другите се потчинуваат затоа што сакаат, а не затоа што мораат;
- Лидерството се случува во групи (тимови);
- Лидерството ги вклучува целите и, пред сè, значи насочување на енергијата на групата кон заедничкиот фокус.

2.5. Лидерство наспроти менаџмент

Искуствата покажуваат дека разликата помеѓу менаџментот и лидерството е во фактот што менаџерите наредуваат да се реализираат одредени активности, додека лидерите создаваат услови вработените да сакаат да ги реализираат таквите активности. Менаџерите се борат со тешкотиите, додека лидерите се справуваат со промените. Менаџерите се справуваат со проблемите, додека лидерите ги поттикнуваат промените. Менаџерите ја насочуваат својата енергија кон контролирање, додека лидерите ги мотивираат и инспирираат вработените, развивајќи кај нив чувство за самоконтрола. Лидерите и менаџерите се предодредени едни на други и не можат да постојат едни без други.

На организациите им се потребни и менаџери и лидери – а понекогаш овие улоги се спојуваат во иста личност. Многу менаџери никогаш нема да напредуваат како лидери, а многу лидери се несоодветни менаџери. И лидерите и менаџерите имаат особено важна улога во денешниот деловен живот, но овие две улоги не се исти. Најважната разлика меѓу лидерите и менаџерите се состои во следното:

- позицијата на менаџерот му е доделена и тој има можност да ги развива своите лидерски вештини и да биде признаен како лидер, додека...
- лидерот го признаваат луѓето околу него како некој што ги повел во определена ситуација, без оглед на неговата официјална улога.

Табела 4: Споредба помеѓу менаџмент и лидерство

Менаџмент	Лидерство
наука	уметност
објективност	субјективност
разум	срце
да се работи	да се биде

ефикасност	ефективност
тактика	стратегија
сегашност	иднина
мисија	визија
активност	луѓе
ред	промена
сигурност	ризик
планирање	насочување

Лидерство наспроти менаџмент во воспитно-образовните институции

Во управувањето со воспитно-образовните институции, често се среќаваат термините **лидерство** и **менаџмент**, кои, иако се блиски, имаат различни функции и улоги. Разбирањето на разликата помеѓу овие два концепта е клучно за ефективно водење на едно училиште.

Менаџментот се однесува на:

- **планирање, организирање, координирање и контролирање** на процесите;
- спроведување на административните и законските обврски;
- управување со ресурсите – човечки, материјални и финансиски;
- одржување на тековното функционирање на училиштето.

Менаџерот обезбедува **стабилност, структура и ефикасност** и се грижи секојдневните активности да се реализираат според планот, правилниците и законските регулативи.

Лидерството, пак, се однесува на:

- **визија, инспирација и насочување** кон долгорочни цели;
- мотивација и вклучување на тимот во процесот на промени;
- поттикнување новини и критичко размислување;
- изградба на позитивна училишна култура и меѓучовечки односи.

Лидерот се фокусира на **луѓето, визијата и иднината**, градејќи доверба и ентузијазам кај вработените и учениците, поттикнувајќи промени и континуиран развој.

Во училиштето, директорот треба да биде и менаџер и лидер:

- Како **менаџер**, директорот треба да го организира секојдневното работење на училиштето: распоред, ресурси, документација, буџет, надзор и отчетност.
- Како **лидер**, директорот треба да го инспирира наставниот кадар, да гради визија за развој на училиштето, да охрабрува новини и да го води училиштето низ процесите на промени.

2.6. Лидерски способности

Лидерски способности кај директорите на училишта

Лидерските способности претставуваат суштински елемент за ефективно управување со училиштето и создавање позитивна и продуктивна училишна клима. Директорот не е само администратор, туку визионер и двигател на промени, кој влијае врз мотивацијата на наставниот кадар, напредокот на учениците, како и врз вклученоста на родителите и заедницата.

Клучните лидерски вештини за директорите се:

- **Стратешко размислување** – поставување јасна визија и цели за училиштето, како и развивање планови за нивно остварување.
- **Комуникациски вештини** – ефективна и транспарентна комуникација со наставниците, учениците, родителите и институциите.
- **Одлучност и одговорност** – донесување одлуки засновани на податоци и етички принципи, со цел унапредување на квалитетот на образованието.
- **Мотивација и поддршка** – создавање средина каде што наставниците се охрабрени за професионален развој, а учениците – за личен и академски напредок.
- **Флексибилност и адаптабилност** – способност за соочување со промени, кризи и нови образовни предизвици.
- **Градење тимска култура** – поттикнување соработка, доверба и заемна почит меѓу сите учесници во образовниот процес.

Развивањето на овие способности е процес кој бара постојано учење, саморефлексија и подготвеност за прифаќање нови идеи. Дobar училиштен лидер е оној кој инспирира, слуша и води со личен пример.

Неговиот личен пример е императив за неговата успешна лидерска улога. Тој може да го бара од своите соработници, само она со што и самиот се одликува. Лидерството подразбира давање пример, а не само кажување. Кажувањето без личен пример претставува манипулација.

Лидерските вештини се различни од оние што се потребни за менаџерската улога. Ако некој сака да стигне од едно место до друго, секој ќе избере различен начин: некој велосипед, некој автомобил, но секој од тие начини бара различно ниво на знаење и умешност. На пример, лидерот може да научи да користи авторитет – што е доста лесно – но, да научи како да ја пренесува визијата или како да биде харизматичен е значително тешко. На лидерските вештини треба да се гледа како на дрво кое постојано расте и се разгранува. Секоја нова гранка, секој нов лист претставува надградување на вештините на лидерот. Различни автори посочуваат голем број вештини што се клучни и кои, според нив, треба да ги поседува секој добар лидер. Почнувајќи од вербалната комуникација, управувањето со времето и стресот, донесувањето индивидуални одлуки, препознавањето и решавањето проблеми, способноста за мотивирање, делегирање, артикулирање визија, самоспознавање, градење тимови, управување со конфликти итн.

Начинот на кој лидерот **комуницира и се однесува**, заедно со способноста за **активно слушање**, се клучни за квалитетот на лидерството. Во комуникацијата на лидерите мора да постои конзистентност на вербалната и невербалната комуникација. Лидерите мора да научат како да создадат ефективна порака со помош на сите овие елементи. Лидерите водат преку личен пример.

Добрите лидери ја практикуваат **асертивната комуникација**.¹⁸ Двете клучни карактеристики на асертивното однесување се веселост и срдечност. Тоа претставува способност да се изрази сопствената личност и сопствените потреби на искрен, јасен начин, без искривени пораки или значења.

Да се биде асертивен значи:

- да се биде отворен и искрен со себе и со другите;
- да се слуша туѓото мислење и да се покаже разбирање за другите луѓе;
- да се постигнуваат функционални решенија при појава на проблеми;
- да се има јасен став и да не се останува настрана;
- да се покажува почит;
- да се биде рамноправен со другите, притоа да се задржи својата личност;
- да се бранат сопствените права;
- да се изразуваат чувствата искрено и со внимание.

Со асертивноста се постигнува:

- отвореност при разрешувањето конфликти;
- навремено земање предвид на можните тешки ситуации;
- поголема сигурност;
- намалување на стравот;
- постигнување рамноправност меѓу луѓето со почитување на нивната уникатност;
- препознавање на ефектите од туѓото однесување;
- зачувување на достоинството на луѓето.

Менаџирањето со времето и успешното справување со стресот се вештини со чија помош, во денешно време, лидерот знае како ефикасно да го организира времето, да не се троши непотребно и да не се губи енергијата на нешта што не се приоритет и немаат голема важност.

Секој лидер треба да биде подготвен за донесување индивидуални одлуки. Во контекст на ова е и кажувањето на Максвел: „Успешните лидери ја имаат храброста да преземат акција, додека другите се двоумат“.

Во тесна врска со донесувањето индивидуални одлуки е и **способноста за препознавање на проблемите**, нивно правилно дефинирање и решавање. Способноста да се открие некој проблем е една од основните вештини што ги поседува лидерот.

Основата на квалитетното лидерство е **способноста за мотивирање**. Мотивацијата кај личноста е комбинација од желба и енергија насочени кон постигнување на целите. Да се влијае врз нечија мотивација значи да се поттикне личноста самата да го направи она што е неопходно да се направи.

Способноста за делегирање, исто така, е една од клучните лидерски вештини. Со делегирањето во организацијата, лидерот го подобрува своето менаџирање со времето (ја

¹⁸ Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): „Современи аспекти на лидерството во воспитно-образовните организации“. Битола: Херакли комерц, стр. 245.

растоварува својата работна агенда), ги прави членовите на тимот повредни и ги развива капацитетите на организацијата.

Визионерско лидерство¹⁹ е „способност да се создаде и да се искаже реалистична, веродостојна и привлечна визија за иднината на една организација или нејзин оддел, која ја надминува сегашната состојба на организацијата“. Оваа визија е толку исполнета со страст што „повикува на впрегнување на сите вештини, таленти и средства за нејзина реализација“. Визијата ги буди емоциите и енергијата на луѓето. Лидерот кој ја има вистинската визија е оној што има своја филозофија. Џек Велш вели: „**Добрите лидери ја артикулираат визијата со страст**“.

Лидерот треба да поседува **самосвест (познавање на самиот себеси)**. За да биде ефективен, лидерот мора да започне од себеси, од своите размислувања, вредности и животни принципи. Со ваков пристап, тој може поефективно да работи со својот тим затоа што ќе разбира како неговите членови размислуваат и комуницираат. На тој начин, ќе знае и ќе може „**да го зборува јазикот на своите луѓе**“.

Поседувањето вештини за **управување со конфликти** е важен квалитет на секој лидер. Конфликтот се јавува кога луѓето престануваат да се слушаат меѓу себе и ѝ пристапуваат на ситауцијата исклучиво од својата гледна точка.

Мајсторство е **да се изградат успешни тимови**. Зад секој успешен лидер стои добар тим. Денешното лидерство може да се сфати единствено како тимска работа, па оттука и денешниот лидер треба, пред сè, да биде предводник на тимот. Во модерниот свет, тимот се сфаќа како размена и соочување на идеи и предлози, нудење алтернативни решенија и договарање. Зад успешноста на лидерот мора да стои добра екипа, која никако не треба да претставува збир на луѓе кои ќе му се восхитуваат на предводникот.

2.7. Видови лидерски стилови

Во тесна врска со влијанието и моќта што ги поседуваат лидерите, како и со начинот на кој тие ја користат моќта, се и нивните лидерски стилови. Стилот на лидерството претставува начин на воспоставување односи, на насочување на однесувањето на подредените во организацијата, како и избор на средства што се користат за постигнување на оној тип однесување кое е посакувано од лидерот. Стилот на лидерство е она што го карактеризира секој лидер и го прави препознатлив, како во организацијата, така и надвор од неа. Во неговиот стил на водење се содржани и меѓусебно поврзани многу сложени аспекти на неговата личност, стручност и обученост за практикување на лидерството.

Она што е сигурно е дека добрите лидери никогаш не дејствуваат во насока на искористување на личноста на вработените, туку, напротив, секогаш ја користат својата позиција за искористување на талентот на секој вработен. Кој стил на лидерство ќе биде применет најчесто зависи од:²⁰

- целите на влијанието;
- едноставноста на барањата;
- значењето на барањата во функција на остварување на целите на организацијата.

Теориите што се занимаваат со оваа проблематика на лидерството, во почетокот, имале цел да одговорат на прашањето: „Кој е ефикасен лидер?“ Денес, пристапот кон ова

¹⁹ Masić, B., Babić, L., Bojanović, DŽ .J., Dobrivoić, G., Veselinović, S. (2010): Menadžment: principi, koncepti i procesi, Beograd: UNIVERZITET SINGIDINUM, str. 451.

²⁰ <http://samehmedovic.blogspot.com/p/stilovi-liderstva.html>.

прашање е целосно изменет и фокусот се насочува кон прашањето: „Што прават, односно како се однесуваат ефективните лидери?“

Класичната теорија за лидерството настојувала да ги определи карактерните особини на лидерот кои го одвојуваат од преостанатите членови во средината каде што припаѓа. Така, на поедноставен начин, ќе се создаде глобална слика за неговиот профил: степенот на неговата интелигенција, иницијативноста, комуникацијата, одлучноста, стилот на управување и сл. Напоредно со оваа Теорија, се развивал и поинаков пристап во научната мисла кој упатувал на можноста да се определи ликот на лидерот врз основа на однесувањето на одредени личности во тимот или во организацијата. И двата пристапи не ги дале очекуваните резултати, па како последица на тоа се формирал трет пристап во рамките на Класичната теорија за лидерски стилови – т.н. **ситуациско лидерство**.²¹

Постојат различни поделби на стиловите на лидерство. Во литературата, основните стилови на лидерство се разликуваат според авторитетот, и тоа:²²

- **авторитарен;**
- **демократски;**
- **либерален.**

Авторитарниот стил се темели на авторитетот што го поседува лидерот. Неговото однесување е насочено кон користење позитивни и негативни мерки кон вработените.

Демократскиот стил на лидерство се карактеризира со насоченост кон подредените и поддржувачите. Менаџерот со ваков стил на лидерство создава клима на добри односи и соработка во организацијата.

Либералниот стил на лидерство се одликува со директна вклученост на сите вработени кои ја имаат довербата на лидерот при донесувањето одлуки за решавање одредени проблеми. Лидерот, со својата умешност, обезбедува клима која овозможува искажување на индивидуалните ставови и мислења на секој поединец, без притисок или последици од надредените, односно од лидерот.

Во рамките на ситуацискиот пристап, Херси и Бланчард предлагаат модел на ситуациско лидерство во кој однесувањето на лидерот се дефинира преку четири стила:

Наредбодавачки стил (лидери кои даваат наредби) – лидерите ги дефинираат улогите и задачите на поддржувачите и ги набљудуваат од непосредна близина. Комуникацијата е еднонасочна бидејќи сите одлуки ги донесува лидерот.

Поучувачки стил (лидери тренери – обучувачи) – лидерите ги дефинираат улогите и задачите, а при донесувањето одлуки бараат предлози и мислења од своите поддржувачи, но одлуката ја носат сами. Комуникацијата при ваквиот стил на лидерство најчесто добива елементи на двонасочност.

Поддржувачки стил – се одликува со висок степен на двонасочна комуникација, при што лидерот го олеснува процесот на одлучување, но контролата постепено преминува кај неговите поддржувачи.

Делегирачки стил – овозможува лидерот да биде вклучен во одлучувањето и решавањето на проблемите, но контролата сè уште е во рацете на поддржувачите, кои одлучуваат кога лидерот ќе биде вклучен.

²¹ Roy, R. (2006). *Situational Leadership and Empowerment*, Retrieved from:

http://www.academia.edu/6167265/Situational_Leadership_and_Empowerment, 16.7.2013.

²² Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): „Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации“. Битола: Херакли комерц, стр. 130.

2.8. Моќ и видови моќ

Моќта, како детерминанта на лидерското однесување, отсекогаш предизвикувала голем интерес кој претставува основа за создавање бројни дефиниции. Познатиот претседател на САД Абрахам Линколн рекол: „Речиси сите луѓе можат да поднесат несреќа, но ако сакате да го ставите на проба карактерот на некој човек, дајте му моќ“. Џорџ Буш Постариот рекол: „Моќта не ни е дадена заради унапредување на сопствените цели ниту, пак, за да направиме голема претстава во светот или себеси да си направиме име. Постои само една цел на моќта, а таа е да им служиме на луѓето“.

Се зборува за три вида моќ: **изнудена, надоместувачка и условена моќ**.²³

- **Изнудената моќ** се изразува преку закани за да се постигне покорност.
- **Надоместувачката моќ** (моќ на договор или спогодба), каде што покорноста се стекнува нудејќи афирмативна награда. Заедничка одлика на овие два вида моќ е тоа што покорената единка е свесна за своето покорување – во првиот случај затоа што е приморана, а во вториот затоа што тоа го прави за награда или компензација.
- **Условената моќ** дејствува преку промена на уверувањето. Убедувањето, образованието или општествениот ангажман за она што се чини природно, добро и правично ја тера единката да се покори на волјата на друг или на други. Покорувањето означува посакувана цел.

Во литературата се зборува за пет вида моќ, и тоа: **законска моќ, моќ на наградување, моќ на принуда, стручна моќ и референтна моќ**. Денес се зборува и за шестиот вид моќ – **моќта на информираниот**.

Ван Флит²⁴ истакнува дека „**законската моќ, моќта на наградувањето и моќта на принудата извираат од формалната положба на личноста во организацијата, додека стручната и референтната моќ се темелат врз способностите и карактеристиките на личноста**“.

Овие пет извори, односно видови моќ, произлегуваат од, односно се јавуваат како:²⁵

- **функција на лидерот**: стручна или експертска моќ;
- **функција на поврзаноста на лидерите со поддржувачите**: референтна моќ, која некои автори ја нарекуваат харизматска моќ, авторот на овој прирачник милува да ја нарекува лидерска моќ, односно моќ на личниот пример;
- **функција на релациите што постојат помеѓу лидерот и ситуацијата**: моќ на принуда;
- **функција на ситуацијата**: законска, легитимна моќ или власт;
- **функција на аспектите на трите елементи – лидер, следбеници и ситуација**: моќ на наградување.

Во контекст на образовното лидерство, **моќта** претставува способност на директорот да влијае врз однесувањето, ставовите и одлуките на другите во училиштето – наставниците, учениците, родителите и другите чинители. Разбирањето на различните **видови моќ** ѝ

²³ Петковски, К., (2009): „Деловно лидерство“ Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент.

²⁴ Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): „Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации“. Битола: Херакли комерц, стр. 119.

²⁵ Диздаревик, И. (1998): „Психолошките погледи на менаџментот“. Скопје: Феникс, стр. 52.

помага на лидерската фигура да управува поефективно и етички, со цел создавање подобра училишно окружување.

Моќта треба да се користи одговорно. Оттука, во лидерството во образовните институции потребно е да се почитува следното:

- **етичко лидерство** –секоја форма на моќ треба да се користи во служба на учениците, квалитетот на наставата и благосостојбата на училишната заедница;
- **рамнотежа помеѓу авторитет и емпатија** – добриот директор знае кога треба да биде одлучен, а кога да слуша, да покажува разбирање и да ги вклучува другите во процесите на одлучување;
- **развој на референтна и експертска моќ** –наместо да се потпира само на позицијата, ефективниот лидер гради углед и стручност што природно создава влијание.

Моќта не претставува цел сама по себе, туку алатка која, кога се користи одговорно и мудро, води кон трансформација на училиштето во подобра место за учење, работа и развој.

ПРИЛОЗИ КОН ТЕМАТА 2: МЕНАЏМЕНТ И ВОДСТВО

Во секојдневниот живот, мошне често се мешаат поимите менаџер, лидер и директор. Тоа, пред сè, е резултат на малите познавања од оваа област, што всушност ја создава споменатата збунетост. Затоа и овој Прирачник, покрај другото, има цел да направи обид за разграничување и поедноставување на овие поими. Поимот директор треба да се сфати како функција што одреден поединец ја извршува во рамките на една организација, односно како титула што некое лице ја носи при извршувањето на определена раководна функција на некое од повисоките менаџерски нивоа. Извршувајќи ја оваа функција, лицето, по суштината на работите, претставува менаџер, од едноставна причина што секојдневно извршува некоја од менаџерските функции или презема некоја менаџерска улога. Треба да се напомене дека станува збор за дадено законско право, односно поставувањето некое лице на функцијата директор е одлука на некој орган.

Погрешно е мислењето дека со чинот на поставување за директор лицето автоматски станува и лидер во таа средина. Постојат директори кои, иако поминале по неколку мандати, сепак, никогаш не станале и лидери. Коректно е да се каже дека во улогата на директор сретнуваме различни индивидуи, со различни способности, вештини и стилови на однесување. Така, на пример, за некој директор ќе се каже дека е „менаџерски тип“, за друг дека е „вистински лидер“, за трет дека е „тиран“, администратор и слично. Со цел успешно да ја извршува својата функција, директорот треба да поседува определени карактеристики. Интересен пристап, во овој поглед, има Серџовани, според кого постојат пет значајни карактеристики што треба да ги поседува секој успешен директор: **стручна, кадровска или хуманистичка, едукативна, симболичка и културолошка карактеристика.**

Основната карактеристика што мора да ја поседува секој директор е **стручната (technical)**. Тоа значи дека тој мора да има, во однос на другите вработени, поголеми знаења и умеања од подрачјето на дејноста на организацијата во која е директор.

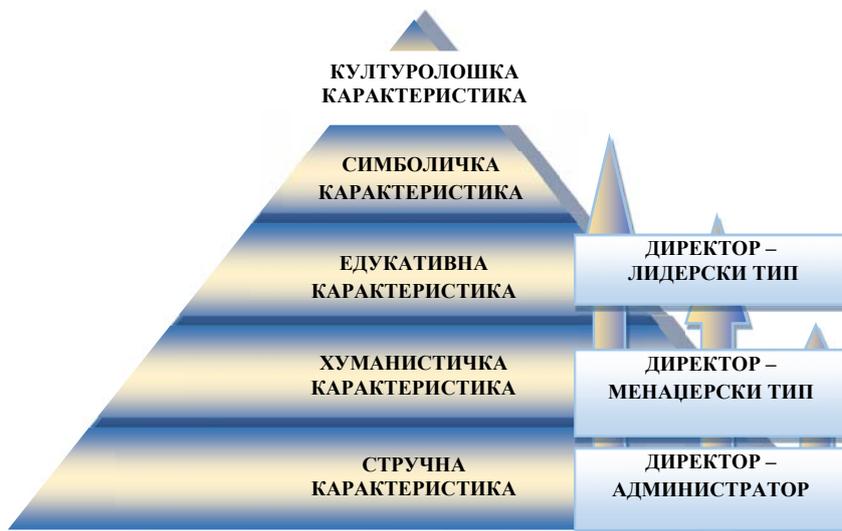
Кадровската или хуманистичката (human) карактеристика од директорот бара да биде успешен во екипирањето на кадарот, како при новите вработувања, така и при поставувањето на „вистинските“ луѓе на „вистинските“ места, односно при нивното напредување во кариерата. Оваа карактеристика е особено значајна за градење на добри меѓучовечки односи меѓу вработените, што ќе води кон воспоставување здрава организациска клима.

Потребите за развој на организацијата бараат од директорот да води грижа за организиран пристап во обучувањето на кадарот, односно да поседува **едукативна (educational)** карактеристика. Тоа значи дека директорите треба, како стручни лица, да ги обучуваат вработените и да водат грижа за нивниот професионален развој. Во секојдневната практика, преку пренесување на своите и туѓите искуства, преку укажувањето на грешките, како и преку личниот пример, тие постојано ќе ги воведуват, поучуваат и поддржуваат вработените, поттикнувајќи ги и самите да се усовршуваат во структурата.

Симболичката (symbolic) карактеристика е, исто така, одлика на успешните директори. Тоа се оние директори кои, преку постигнатите резултати, ја афирмирале организацијата и во пошироки рамки и го изградиле нејзиниот углед.

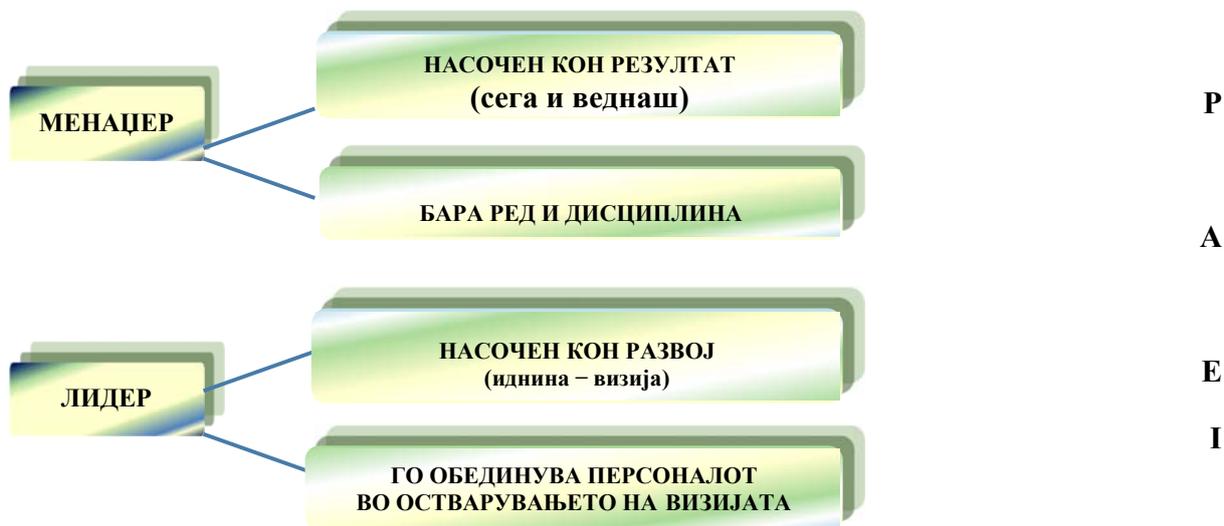
Значајно е и тоа што директорите кои ја поседуваат **културната (cultural)** карактеристика не само што создаваат организациска култура, туку се способни и да ја менуваат според наметнатите потреби и условите на работа. Директорите визионери, кои ги водат вработените кон постигнување подобри резултати и подобри услови за живеење,

неминовно мора да ја поседуваат оваа карактеристика. Директорите кои ја развиле оваа карактеристика поседуваат голема моќ да влијаат врз своите вработени. Иако многумина зборуваат за влијанието, сепак малкумина од нив го разбираат значењето на тој збор. Мнозинството луѓе посакуват да го имаат, но само малкумина успеваат да го постигнат. Лидерството/водството претставува влијание.



Слика 3: Карактеристики според Серцовани

Разлики меѓу менаџер и лидер/водач:



Слика 4: Суштината на поимите менаџер и лидер/водач, како и разликата меѓу нив

Треба да се напомене дека со Р, А, Е, I се означени четирите типа однесување на поединците, според Адиджес, со следново значење:

Р – тип насочен кон испорачување производ или резултат;

А – тип насочен кон воспоставување ред во работата – администрирање;

Е – тип насочен кон генерирање нови идеи и промени – претприемач;

I – тип насочен кон интегрирање, односно обединување.

Според претходниот илустративен приказ, директорот кој претпочита менаџерски однос доминантно претставува РА-тип, додека директорот со лидерски пристап е доминантно EI-тип.

Прашалник: Определување на РАЕI-кодот

За секој од долунаведените искази заокружете само еден од понудените два одговори – „да“ или „не“.

	Исказ	Да	Не
1.	Кога ќе започнам некоја работа, вообичаено и ја завршувам.	да	не
2.	Работната маса не треба да е секогаш средена.	да	не
3.	По природа не сум љубопитна личност.	да	не
4.	Сакам да им поаѓам на луѓето.	да	не
5.	Упорноста не е моја силна страна.	да	не
6.	По завршувањето на работата, секој вработен не треба да си го средува работното место.	да	не
7.	Не сметам дека креативноста е значајна за успехот на секој човек.	да	не
8.	Не можам да соработувам со секого.	да	не
9.	Работите ги завршувам секогаш навреме.	да	не
10.	Пишувањето извештаи, деловни писма и водењето записници на состаноци не ми е тешка или досадна работа.	да	не
11.	Сметам дека промените се важни за успех – тие ми се предизвик, а не проблем.	да	не
12.	По природа не сум приспособлива личност.	да	не
13.	Работата не ми е на прво место.	да	не
14.	Секој учесник на состанок треба да си води белешки.	да	не
15.	Проблемите им помагаат на луѓето да се развиваат.	да	не
16.	Не умеам да ги пофалам другите луѓе.	да	не
17.	Не можам да поднесам голем напор, ако сакам да извршам некоја работа.	да	не
18.	Документацијата треба секогаш да биде средена.	да	не
19.	Поставувам прашања секогаш кога нешто не ми е јасно.	да	не
20.	Луѓето треба да се почитуваат.	да	не
21.	Кога ќе добијам задача, ме интересира што треба да направам и до кога, а не зошто.	да	не
22.	Секој менаџер не треба да има дневник за планирање на работата.	да	не
23.	Во слободното време немам навика да размислувам за мојот живот и работата.	да	не
24.	На луѓето треба да им се верува.	да	не
25.	Сметам дека состаноците треба да бидат кратки.	да	не

26.	Луѓето не треба секогаш да си ги запишуваат своите обврски и да имаат нешто за запишување при рака.	да	не
27.	Работите не секогаш ги започнувам со крајна цел.	да	не
28.	Заедничката работа е клуч за успех.	да	не
29.	Пиењето кафе и неработењето на работното место не ме вознемируваат многу.	да	не
30.	Во секое време не можам да ги најдам проектите, извештаите или други документи од тековната година и од претходните неколку години.	да	не
31.	Повеќе ме интересира за некоја работа, „зошто“ и „како“ отколку „што“, „кој“, „кога“, „каде“ и „колку“.	да	не
32.	По природа не сум комуникативна личност која лесно започнува разговор и со непознати луѓе.	да	не
33.	Проблемите поврзани со работата ме обесхрабруваат да не ја завршам.	да	не
34.	На деловните писма или електронската пошта одговарам веднаш.	да	не
35.	Среќата е најважна за успех во животот и работата.	да	не
36.	Во друштвото сум омилен/а.	да	не
37.	Ако вработените не се контролираат, мислам дека нема да работат добро.	да	не
38.	Документите во компјутерот ми се организирани во папки и можам лесно да ги најдам кога ми се потребни.	да	не
39.	Нема безизлезни/безнадежни ситуации, туку луѓе кои мислат дека ситуацијата е безизлезна/безнадежна.	да	не
40.	Немам смисла за хумор и не умеам да се пошегувам на сопствена сметка.	да	не

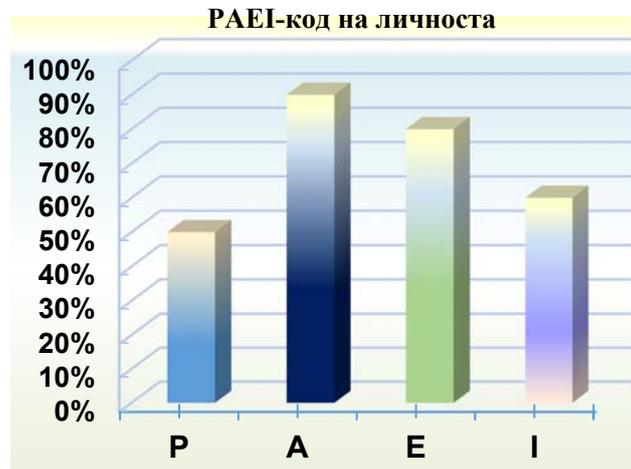
Откако ќе се заокружат дадените одговори на сите искази, потребно е да се погледне дадениот клуч за прашалникот во кој треба да се заокружат сите одговори што се совпаѓаат со одговорите дадени од испитаникот за секој исказ редоследно.

Потоа се собира бројот на совпаѓачките одговори во секоја од четирите колони означени со Р, А, Е и I и добиениот резултат се запишува во празниот (последниот) ред од клучот за прашалникот што следува.

Клуч за прашалникот:

	Р		А		Е		I
1.	да	2.	не	3.	не	4.	да
5.	не	6.	не	7.	не	8.	не
9.	да	10.	да	11.	да	12.	не
13.	не	14.	да	15.	да	16.	не
17.	не	18.	да	19.	да	20.	да
21.	да	22.	не	23.	не	24.	да
25.	да	26.	не	27.	не	28.	да
29.	не	30.	не	31.	да	32.	не
33.	не	34.	да	35.	не	36.	да
37.	да	38.	да	39.	да	40.	не

Откако ќе се пополни горенаведениот клуч за прашалникот, добиените бодови (од 0 до 10, односно од 0 % до 100 %) треба да се внесат во следниот дијаграм во вид на столбови. На овој начин, ќе се добие соодветниот РАЕИ-код за секој поединец.



Ако $P + A > E + I$, тогаш поединецот е повеќе **менаџерски тип** на личност.

Ако $P + A < E + I$, тогаш поединецот е повеќе **лидерски тип** на личност.

Прашалник: Лидерски стилови

Во дадените колони, означете ги оние зборови или фрази кои мислите дека се однесуваат на Вас, отсликуваат Ваша особина, улога...

(Забелешка: Бидете објективен/објективна и самокритичен/самокритична. Наведете ги само оние атрибути по кои навистина сте препознатлив/а, а не „поседувам сè“.)

Колона 1	Колона 2	Колона 3	Колона 4
харизма	охрабрува	самоуверен/а	дружелубив/а
зборува многу	олеснува	интуитивен/интуитивна	координатор
контролира	слуша	визионер	добар/добра во тим
донесувач на одлуки	покажува разбирање	работи во рамките на мрежата	со отворен дух
авторитет	дава сила	умее да убеди	доверлив/а
знае да стави фокус	поддржува	одлучен/одлучна	искрен/а
умее да гради и да разбира структури	самосвесен/самосвесна	ги предвидува промените	веродостоен/веродостојна
одговорен/одговорна	пофалува	насочен/а кон резултати	совесен/совесна
непопустлив/а	приспособлив/а	катализатор	поттикнува
амбициозен/амбициозна	развија	уверлив/а	внимателен/внимателна
Вкупно 1	Вкупно 2	Вкупно 3	Вкупно 4

За секоја колона определете го вкупниот број зборови или фрази што ги означивте!

Колона 1: Управувачки стил – лидерите кои сакаат да контролираат, да донесуваат одлуки и се потпираат на себе.

Колона 2: Инструкторски стил – лидерите кои се насочени кон развој и ги вклучуваат другите луѓе во водењето/делегирањето.

Колона 3: Влијателен стил – лидерите кои се самоуверени во поглед на своите способности, имаат вештина на убедување и се насочени кон успех.

Колона 4: Соработувачки стил – лидерите кои создаваат хармонија и соработуваат со другите и работат со помош на другите.

Табела 5: Карактеристики и споредување на претходните лидерски стилови

	Предности	Недостатоци
Управувачки Стил	<ul style="list-style-type: none"> – одлично функционира во критични ситуации; – добар е со неискусни луѓе; – ефикасен е кога работата е временски ограничена; – најмногу знае. 	<ul style="list-style-type: none"> – претерано контролира; – не ги вклучува другите луѓе; – може да ја задуши креативноста; – не се труди да ги мотивира другите.
Инструкторски стил	<ul style="list-style-type: none"> – им помага на другите да се развиваат; – ја подобрува работата; – ја подигнува самосвеста кај следбениците; – гради доверба. 	<ul style="list-style-type: none"> – може непотребно да го троши времето; – се потпира на другите; – претпоставува дека луѓето сакаат да се развиваат.
Влијателен Стил	<ul style="list-style-type: none"> – ги мобилизира луѓето; – инспирира; – добар е во време на промени; – има голем кредибилитет. 	<ul style="list-style-type: none"> – може да изгледа манипулаторски; – може да изгледа премногу нападно; – може да изгледа дека работи за сопствени цели.
Соработувачки Стил	<ul style="list-style-type: none"> – гради консензус; – ги мотивира луѓето; – ги вклучува другите; – ги користи туѓото знаење и искуство. 	<ul style="list-style-type: none"> – во работата многу се потпира на другите; – може да изгледа неодлучно; – се потпира на приврзаноста на другите; – претпоставува дека другите поседуваат знаење.

Авторитетно однесување	Поседува	Не поседува
Кажува јасно и точно што сака јас да направам.		
Постојано надгледува како ја извршувам работата.		
Нагласува дека мојата прва одговорност е завршувањето на работата.		
Ми ја поставува работата, така што уште од првиот пат да можам најдобро да ги извршувам работните задачи.		
Главно е загрижен за мојот придонес кон продуктивноста на одделот.		
Ми кажува како може да се подобри моето работење.		

Не го споделува своето мислење, освен за прашања што се поврзани со работењето.		
Ми дава признание кога точно ја извршувам работата.		
Се чувствува лично одговорен за мојот успех или неуспех.		
Вкупно:		

Партиципативно однесување	Поседува	Не поседува
Ми дава општа претстава за работата што се очекува од мене.		
Сака да преземам иницијатива и да поставувам прашања поврзани со работата.		
Истакнува колку е важно јас да се чувствувам добро додека ја извршувам мојата работа.		
Ме прашува за моето мислење за начинот на кој треба да се извршува работата.		
Загрижен е за тоа како се согласувам со другите во одделот.		
Ме прашува што мислам дека треба да направам за да го подобрам сопственото работење.		
Се дружи со мене и со другите вработени во одделот.		
Ми дава признание за вложениот труд.		
Смета дека сам сум одговорен за сопствениот успех или неуспех.		
Вкупно:		

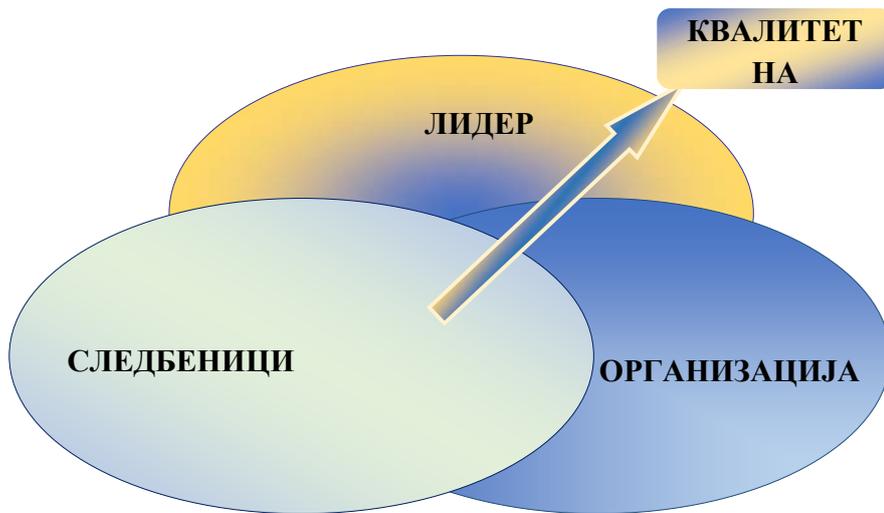
Луѓето во секоја организација, според своето однесување, се делат на две категории: луѓе кои поттикнуваат и водат (лидери) и луѓе кои реагираат на нивното водење (следбеници –подржувачи).

Табела 6: Лидери – следбеници/подржувачи

<i>ЛИДЕРИ</i>	<i>СЛЕДБЕНИЦИ – ПОДДРЖУВАЧИ</i>
поттикнуваат;	реагираат;
водат, телефонираат и стапуваат во контакт со други;	слушаат и чекаат да засвони телефонот или некој да ги повика на разговор;
времето го поминуваат во планирање и ги предвидуваат проблемите;	времето го поминуваат живеејќи од ден за ден и реагирајќи на проблемите;
времето го вложуваат во луѓе;	времето го поминуваат со луѓе;
роковникот го исполнуваат со приоритети.	роковникот го исполнуваат со она што се бара од нив.

Квалитетното, и воопшто, лидерството/водството претставува резултат на три фактори кои се јавуваат истовремено:

- водач/лидер;
- следбеници („Тој што мисли дека води, а притоа никој не го следи, всушност само тргнал да се прошета“);
- ситуација.



Слика 5: Лидерството како следбеништво

Личниот пример на лидерот/директорот е услов за негово прифаќање или неприфаќање од следбениците/вработените. Колку е поразвиена неговата самоконтрола, толку повеќе и следбениците/вработените ќе ја развиваат во себеси. Многу често сме сведоци на личности кои нè опкружуваат, а кои, за жал, немаат капацитет да бидат „господари“ на својата мисла; последиците од тоа се катастрофални.

Еден директор не смее да си дозволи состојба на сопствениот ум и разум во која недостасуваат јасност и вистински пат на мислата. Начинот на кој се однесуваме во приватниот и личниот живот е наш избор, чии последици ги чувствуваат нашите семејства. Но, како ќе се однесува еден директор веќе не е само личен избор, бидејќи од неговото однесување зависи целокупното функционирање на институцијата/училиштето.

Со цел да се прикаже процесот на градење самоконтрола, добро е да се разгледа пристапот на Марден Орисон Свит, даден во книгата „Човекот – господар на своите мисли и чувства“. Овој автор ја почнува книгата со првиот чекор во градењето самоконтрола, велејќи дека: **Човекот, ако управува со своите мисли, може да се зачува од бродоломите на животот.** Во тој контекст, тој ја раскажува следната приказна: „Некој човек со скромно образование станал наследник на кораб. Тој никогаш не видел море, не знаел ништо за морепловството и навигацијата, но решил да тргне на патешествие по море и самиот да го управува коработ. Коработ бил подготвен, а самонаречениот капетан му наредил на екипажот да продолжи да си ги исполнува секојдневните обврски, бидејќи многубројните и разновидни нешта го збуниле надежниот морнар. Но, штом излегле на отворено море, работата станала поедноставна и самонаречениот капетан имал време да набљудува што се случува. Движејќи се по палубата, забележал човек кој вртел некакво тркало ту на едната, ту на другата страна. ’Што си игра тој човек таму?’ – прашал тој. ’Тоа е кормиларот. Тој го управува коработ.’ – Хм, не гледам зошто по цел ден да си го губи времето. Пред него има само вода и, ми се чини, едрата се доволни за да го движат коработ напред. Кога ќе се појави копно или друг кораб, тогаш ќе има доволно време да се одбегне судирот.

Неговите наредби биле исполнети, а малкутемина, кои останале живи по бродоломот што следувал, имале можност да се сеќаваат на глупавиот капетан кој мислел дека коработ може самиот да се управува“.

Табела 7: Нивоа на лидерството

Ниво 5	Личност	Почитување — луѓето го следат лидерот поради тоа кој е и што претставува.
Ниво 4	Развој на луѓето	Репродукција — луѓето го следат лидерот поради тоа што го направил за нив.
Ниво 3	Производство	Резултати — луѓето го следат лидерот поради тоа што го направил за организацијата.
Ниво 2	Дозвола	Односи — луѓето го следат лидерот зашто тоа го сакаат.
Ниво 1	Позиција	Дадено право — луѓето го следат лидерот зашто мораат.

Ниво 1 – Позиција/права

- Лидерот треба детално да се запознае со описот на работното место.
- Лидерот треба да ја има наум (земе предвид) историјата на организацијата.
- Лидерот треба да ја поврзе историјата на организацијата со луѓето кои работат во неа (тимски играч).
- Лидерот треба да ја прифати одговорноста.
- Лидерот треба секогаш да ја извршува својата работа одлично.
- Лидерот треба да направи повеќе од она што се очекува од него.
- Лидерот треба да понуди креативни идеи за промена и подобрување.

Ниво 2 – Дозвола/односи

- Лидерот треба да чувствува искрена љубов кон луѓето.
- Лидерот треба да ги направи успешни оние што работаат со него.
- Лидерот треба да ги набљудува случувањата во организацијата и од гледна точка на другите.
- Лидерот треба да ги сака луѓето повеќе од нивните постапки.
- Лидерот треба да ги вклучи и другите во своето патување кон целта.
- Лидерот треба да постапува мудро во односот со „тешките“ луѓе.

Ниво 3 – Производство/резултати

- Лидерот треба да поттикнува раст и да ја прифати одговорноста за него.
- Лидерот треба да состави изјава за целта и да се придржува кон неа.
- Лидерот треба да ги вклучи описот на своето работно место и енергијата како составен дел во изјавата за целта.
- Лидерот треба да развива чувство на одговорност за резултатите, почнувајќи од себе.
- Лидерот треба да препознае што е она што дава високи резултати и да го применува.
- Лидерот треба да ги претстави визијата и стратегијата на организацијата.

Лидерот треба да стане предизвикувач на промените и да ја сфати важноста од определување на вистинското време за промена.

Лидерот треба да донесува големи одлуки што ќе внесат промена.

Ниво 4 – Развој на луѓето/репродукција

Лидерот треба да сфати дека луѓето се неговото најголемо богатство.

Лидерот треба развојот на луѓето да го постави како приоритет.

Лидерот треба да биде пример за оние што го следат и го поддржуваат.

Лидерот треба своите лидерски напори да ги пренесе на 20 % од своите најдобри луѓе.

Лидерот треба да им овозможи напредување на своите клучни лидери.

Лидерот треба да умее да ги придобие и другите вработени со победнички дух (вработени производители) за остварување на заедничката цел.

Лидерот треба да се опкружи со цврсто внатрешно јадро од вработените, што ќе го надополнува неговото водство.

Ниво 5 – Личност/почитување

Лидерот знае дека неговите следбеници — поддржувачи се лојални и пожртвувани.

Лидерот знае дека со години се занимава со менторска работа и создавање лидери.

Лидерот е свесен дека станал баран советник.

Лидерот најмногу се радува на растот и развојот што го остваруваат другите.

Лидерот е свесен дека ги надминува границите на организацијата.

- Може да се заклучи следното:
- кога лидерот е на нивото 2, следбениците — поддржувачите го сакаат лидерот (имаат доверба во него и го почитуваат);
- кога лидерот е на нивото 3, следбениците — поддржувачите му се восхитуваат на лидерот;
- кога лидерот е на нивото 4, следбениците — поддржувачите му се верни на лидерот. Според тоа:
- колку повисоко лидерот се искачува на скалилото на лидерството, толку повеќе време му е потребно;
- колку повеќе лидерот се искачува на скалилото на лидерството, толку му е поголемо нивото на обврските;
- колку повисоко лидерот се искачува на скалилото на лидерството, толку му е полесно да води;
- колку повисоко лидерот се искачува на скалилото на лидерството, толку му е поголем растот;
- на кое било ниво од скалилото на лидерството да се наоѓа, лидерот мора да знае дека никогаш не смее да го напушти основното ниво;
- лидерот треба да знае дека при водење група луѓе не е можно со секој поединец од групата да биде на исто ниво;

- за да остане неговото водење успешно, секој лидер треба да знае дека е важно на повисоките нивоа да поведе и други личности кои имаат влијание внатре во групата.

Гестови на моќ и доминација

*

Лидерите и моќта

Писмо до Хенри Гајгер (Henri Gajger) од Абрахам Маслов (Abraham Maslow)

„(...) Она што веќе долго време ме мачи, додека се занимавам со интензивни истажувања — т.е. додека допирам по темницата и постојано размислувам — е прашањето за моќта. Конкретно мислам на цврсти и силни личности, оние кои тежнеат кон моќта и кои веќе ја поседуваат (Забелешка на авторот: на моќта треба да се гледа како на способност). Тие можат да бидат добри или лоши, но имам впечаток дека доаѓањето до моќта најчесто го насочува поединецот да биде повеќе лош отколку добар. Оваа појава претставува мистерија, но јас не знам зошто е тоа така, освен што можам да понудам неколку непотврдени претпоставки.

Точно е дека, во некои ситуации, повисокиот статус или моќта ги облагородуваат луѓето и создаваат услови тие да живеат во согласност со својата нова улога и новите можности. Во секој случај, личностите кои дефинитивно ја претпочитаат моќта и кои се повеќе наклонети да станат лоши отколку добри покажуваат тенденција за искачување по социјалната хиерархија и навистина ја стекнуваат моќта...

Уште една работа ми стана јасна додека неодамна во Калифорнија се занимавав со советодавна работа: на најголемиот дел од луѓето им недостига способноста за самоспознание. Тие не знаат што сакаат и што бараат од животот. Како последица на тоа, тие се изразено подложни на влијание и го следат својот самоуверен водач, наместо самите да ја определуваат својата судбина.

Еден од клучните аспекти на водењето е тоа што ефикасните водачи несомнено сакаат да се претставуваат како одлични личности. Тие не покажуваат несигурност, двоумење, внатрешен судир или двосмисленост. Својата несигурност ја прикриваат и ја потиснуваат длабоко во себе. Нема поодлучна личност во светот од онаа со параноиден карактер. Исто така, никој не тежнее повеќе за моќ, твдоглаво и истрајно, од параноидните личности. Тие не запираат ни за миг. Тие никогаш не се смеат, не се шегуваат, не уживаат во цвеќињата, туку непрестајно притискаат. По моето мислење, ова барем делумно го објаснува ужасниот депресивен историски факт дека политичките лидери кои го воделе модерниот свет во катастрофа често биле со параноичен карактер...

Се наметнува едно вознемирувачко прашање: „Зошто таквите, емоционално пореметени личности толку често успеваат, со посебна леснотија, да се здобијат со лојални следбеници, кои потоа ги водат кон разурнување? (...) Исто така, можеме да сфатиме зошто длабокоумните разумни личности — оние што можат да ги согледаат двете страни на едно исто прашање — нема да ѝ се допаднат на личноста која бара апсолутна одлучност...

Првата и најголема задача во интрапсихолошките области претставува потрагата по сопствениот идентитет. Секоја личност треба да ја пронајде сопствената автентичност и активно да се запознае себеси, а кога таа задача ќе биде исполнета, тогаш претстојат вистинските животни проблеми...

Ова е клучната поента: прво, мора да бидете добра личност со силно чувство за себеспознание и идентитет. Веднаш потоа, сите сили на светот стануваат средство за постигнување на сопствените цели. Во истиот момент тие престануваат да бидат сила што предизвикува, детерминира и обликува, туку стануваат инструмент кој самоспознанието може да го користи според сопствената волја... Во рацете на зрелите и здрави личности — оние кои постигнале високо ниво на човечност — моќта, вклучувајќи ги и парите или некои други инструменти, претставува голем благослов. Но, во рацете на незрелите, злобните или емоционално болните личности, моќта претставува ужасна опасност...“

*

Во однос на лидерството и моќта, како и лошата практика при која често се прави погрешен избор на лидер, Маслов вели: „**Личноста која се стреми да ја добие моќта, заради моќ, најверојатно е личност на која моќта не треба да ѝ припадне. Таквите личности имаат склоност да ја користат моќта на многу лош начин — да ја надминуваат, зголемуваат и да ја употребуваат за задоволување на сопствената себичност**“.

*

Често сме во состојба да донесеме заклучоци за релативната надмоќ преку набљудување на однесувањето меѓу двајца луѓе. Постојат голем број невербални знаци на кои вреди да им се посвети внимание.

Редот во глутницата се однесува на статусните разлики меѓу членовите на една група. Тој потсетува дека многу од аспектите на социјалното организирање кај луѓето имаат корени, или барем јасни паралели, во однесувањето на другите видови. Царството на животните нуди разновидни и неверојатни примери на стилизирано однесување преку кое се прикажува релативната доминација на одредени членови на заедницата над другите, или, пак, релативната подреденост. Важноста на ваквите механизми на однесување е во тенденцијата да се минимизира вистинската физичка борба и да се одржи стабилен ред во заедницата. На пример, бабуните (вид мајмуни), од понизок статусен ранг, се повлекуваат чекор наназад за да направат пат за мажјаците од повисок ранг. Мажјаците од највисокиот ранг имаат слобода да избираат каде ќе спијат и со кого ќе се дружат. Тие „си го знаат местото“. Исто како и кај луѓето, рангот си носи привилегии.

Нашите стилизирани ритуали на покажување надмоќност се толку инстинктивни, што не сме свесни за нив. Сепак, начините на однесувањето во односите на моќта кај луѓето не се разликуваат многу од оние на животните. Следуваат некои од начините на невербално изразување на моќта меѓу луѓето.

Нападен поглед — во американското општество за непристојно се смета ако лице со понизок ранг нападно гледа во оние од повисок ранг, но не и обратно. Децата, на пример, се воспитуваат да не гледаат така кон своите родители. Интересно е што и во односите меѓу половите, жените се тие што го тргаат погледот настрана од мажите, а не обратно.

Покажување — децата се учат дека не е пристојно да покажуваат. Меѓутоа, возрасните ретко се прекоруваат за таквото однесување, затоа што покажувањето се доживува повеќе како однесување прифатливо за оние со повисок статус или за оние кои се обидуваат да доминираат. Разлутениот шеф може да го насочи својот показалец кон вработениот во знак на обвинување; неколку вработени кои сакаат да си го задржат работното место би реагирале на ист начин. Истото се однесува и на муртењето.

Допирање — навлегување во просторот на другиот преку допирање без претходна дозвола е прифатливо само кога доаѓа од лице со надредена позиција, но никако и за лице во подредена позиција. На пример, прифатливо е шефот или наставникот да стави рака на рамото на вработениот или ученикот, но не и обратно. Нерамноправноста, исто така, се однесува и за социјално-економскиот статус: лицата со повисок статус е поверојатно да допираат лица со понизок статус отколку обратно.

Прекинување — скоро без исклучок, секој од нас прекинувал други говорници, но и самите сме биле прекинувани од некого. Повторно, прашањето е: кој е прекинуван и од кого? Моќните или луѓето со статус упаѓаат во збор, додека на другите им се упаѓа. Во Америка постои и огромна разлика меѓу половите по ова прашање — мажите упаѓаат и го прекинуваат разговорот многу почесто отколку жените.

На крај, лидерот кој се однесува со почит кон целите и кон поддржувачите остава посилен впечаток. Лидерската ефективност е обликувана од ситуациските околности и се фокусира на односот на лидерот кон потребите на поддржувачите, како и кон структурата на задачата.



Слика 6: Фактори што влијаат врз лидерската ефикасност

Делегирање/овластување

Овластувањето е една од фазите на делегирањето. Од друга страна, современите пристапи во менаџментот и лидерството упатуваат дека процесот на **овластување е многу поширок од делегирањето**, директно влијае врз мотивацијата, истовремено е условен од добрата комуникација и дава многу поголеми можности. Доколку се применува, директно придонесува кон развивање добро тимско лидерство, кое претставува услов за ефикасно и ефективно работење на целата организација. Без разлика дали ќе биде прифатено првото

тврдење дека овластувањето е втората фаза во процесот на делегирање или дека е многу поширок поим, останува фактот дека овластувањето е од витално значење за менаџирањето.

Табела 8: Ефекти од овластувањето

Ефекти од успешното овластување во организациите	Последици од непримената/недостигот на овластување
<ul style="list-style-type: none"> • високо ниво на задоволство од работата; • високо ниво на организациска посветеност; • високо ниво на мотивација; • проактивен начин на размислување и дејствување на вработените; • помало работно оптоварување; • кариерен развој; • зголемување на работните перформанси; • успешна тимска работа; • подобрување на тимските перформанси и на тимската ефективност; • зголемување на ефективноста на лидерот и следбениците; • зголемена продуктивност; • полесна социјализација на нововработените; • развој на нови идеи; • зголемено задоволство на потрошувачите; • подобрување на сите процеси во организацијата. 	<ul style="list-style-type: none"> • апатија; • професионално согорување; • страв од одлучување и недостиг на учество во одлучувањето; • недостиг на можности за учење и развој; • страв од нови идеи, промени и ризици; • недостиг на доверба; • криење на емоциите; • инкриминирачка работна атмосфера и клима; • култура во која не се признаваат придонесите на поединците; • заминување на квалитетни работници; • непочитување на вработените.

На следните дијаграми, прикажани се нецелосните мрежи на психолошкото овластување, со најзначајните услови и резултати.



Слика 7: Првобитна, непотполно развиена мрежа на психолошко овластување

Извор: преземено и адаптирано според Spreitzer, 1995

3. ТЕМА 3: ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И КЛИМА

ОПШТА ЦЕЛ НА ТЕМАТА

Да се зајакнат капацитетите на учесниците на обуката за директори на училишта за препознавање, развивање и одржување позитивна организациска култура и клима, со цел унапредување на меѓучовечките односи, поддршка на наставниот процес и создавање поттикнувачка средина за учење и работа.

Очекувани резултати – стекнати компетенции

Учесниците на обуката да:

- ја сфатат улогата на функционалната организациска/училишна култура и на добрата организациска/училишна клима во сите процеси на работата, како и степенот на нивната успешност;
- усвојат одреден квантум на знаења кои ќе им овозможат развивање компетенции за градење способности и вештини за спроведување процеси кои треба да извршат подобрување/промени на културата и на климата во воспитно-образовната институција;
- сфатат дека директорот, како менаџер и водач, треба да биде иницијатор на промените во училишната култура;
- сфатат дека за создавање добра („здрава“) училишна клима најголема одговорност и обврска има директорот;
- сфатат дека функционалната култура и добрата клима се одлучувачки фактори за ефикасно и ефективно современо училиште.

Содржина на темата:

- 3.1. Организациска култура
 - 3.1.1. Фактори што влијаат врз организациската култура
 - 3.1.2. Влијанија и значење на организациската култура
 - 3.1.3. Промена на организациската култура
 - 3.2. Организациска клима
 - 3.2.1. Видови организациска клима и фактори на дејствување
 - 3.3. Етос на воспитно-образовните организации
- Прилози

3.1. Организациска култура

Организациската култура претставува значаен фактор за ефикасното и ефективно работење на организацијата. Доколку поимот „цивилизација“ го опфаќа целокупното материјално наследство, тогаш културата, како паралелна состојба, претставува збир на духовни вредности кои се пренесуваат генерациски. Нејзините основни елементи се: обичаите, традицијата, навиките, вредносните системи, верувањата, ставовите, мерилата и нормите на однесување. Организациската култура е интегриран систем на корпоративни вредности, норми, правила, ставови, верувања, заеднички својства, методи на спроведување процеси и постапки, ставови и начини на размислување на вработените, заеднички цели и форми на интеракција. „Не постои ништо потешко да се преземе, поопасно да се води, како и понеизвесно да успее отколку да се стане водач во воспоставувањето нов ред на нештата“²⁶ (Николо Макијавели).

Според Шаин,²⁷ организациската култура ги има следните заеднички својства:

- **Забележени правила на однесување** — кога луѓето се во интеракција, како што се користениот јазик и ритуалите во разликите и однесувањата;
- **Нормите што се развиваат во работните групи** — како што е определена норма на „фер работен ден за фер дневница“;
- **Доминантни вредности** — специфични за една организација, како што се „квалитетен производ“ или „ценето водство“;
- **Филозофијата** — која е во основата на организациската политика кон вработените и кон клиентите;
- **Правилата на играта** — за усогласување во организацијата, врските кои новопримените работници треба да ги научат за да станат прифатени членови;
- **Чувството или климата** што се пренесува во организацијата преку физичката околина и начинот на кој членовите на организацијата се во интеракција со клиентите и со другите надворешни фактори.

Организациската култура ги претставува **вредностите, уверувањата, нормите, ритуалите и начините на однесување** кои се споделуваат меѓу членовите на училиштето – наставници, ученици, стручни соработници, родители и раководство. Таа претставува „негласниот договор“ што ја обликува атмосферата во училиштето и начинот на кој луѓето соработуваат и комуницираат.

Организациската култура во едно училиште не се гледа директно, туку се чувствува во:

- начинот на кој наставниците си помагаат меѓусебно,
- ставовите кон промените и новините,
- начинот на решавање конфликти,
- односот кон учениците,
- вреднувањето на успехот и ангажманот и
- односот кон родителите и заедницата.

²⁶ Фанче Јошевска, (2014): „Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир

како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација“. Докторска дисертација, стр. 21.

²⁷ Schein, H.E. (1991) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p. 6.

Улогата на директорот во развојот на културата:

Директорот игра клучна улога во формирањето и одржувањето на културата во училиштето. Директорот преку личен пример, лидерски стил, вредносен систем и начин на комуникација:

- поставува очекувања,
- создава чувство на припадност,
- го моделира однесувањето,
- охрабрува позитивни практики и
- ја поттикнува професионалната етика.

Организациската култура е значајна бидејќи влијае врз квалитетот на наставата и учењето; ја определува мотивацијата на вработените; ја зголемува довербата и комуникацијата и придонесува за стабилност и подобро управување со промени.

3.1.1. Фактори што влијаат врз организациската култура

Организациската култура претставува одлика и потреба на секоја организација. Таа се разликува во зависност од различните аспекти на дејствување и однесување, кои, воедно, претставуваат одлики на организацијата.

Фактори²⁸ што дејствуваат врз, односно ја условуваат организациската култура се:

- **Во работните групи:** посветеноста, бариерите, моралот и пријателството;
- **Според стилот на водење на менаџерот:** степенот на неговата оддалеченост и воздржаност во комуникацијата, ставањето акцент само на потребата од зголемување на количеството произведени производи или услуги, како и потребата од постојана контрола и можноста да знае сè што се случува во организацијата;
- **Карактеристиките на организацијата:** нејзината големина, сложеноста на работата и степенот на автономно работење;
- **Процесите на управување:** системите за наградување и комуницирање, соработката и конфликтите, како и толеранцијата на ризиците.

Доколку менаџерот или водачот применува еден ист стил на рако(водење), тој станува составен дел на организациската култура. Ако организацијата целосно е посветена на своите клиенти и веднаш позитивно реагира на нивните забелешки или рекламации, тоа исто така е дел од нејзината култура. Дел од елементите на културата се видливи: моделот на организациската структура, моделот на комуникација, симболите, знаците, приказните, начините на облекување, традицијата и митовите, јазикот и жаргонот, надворешниот изглед на зградата на организацијата, внатрешниот дизајн и хигиената на просторот, а добар дел од нив се невидливи (заедничките вредности, верувањата, ставовите, претпоставките, чувствата, неформалните правила, духот и климата за работа). Културата претставува стекнато знаење и вештина кои поединецот ги користи во работењето и однесувањето во организацијата, групата или тимот. Таа не може да биде производ на поединецот, односно поединците, туку е целина која е прифатена или треба да биде прифатена од сите.

²⁸ Преземено од www.apeiron-uni.evapeironinenghishCentar za...u...Abid Hodzic.pdf 08.06.2013, 17:24.

3.1.2. Влијанија и значење на организациската култура

Организациската култура влијае врз ефективното работење на организацијата.

Таа претставува темел врз кој се јавуваат новините во работата кои го водат системот кон неговата ефикасност и ефективност. Количината и квалитетот на новините зависат од степенот на успешна комуникација и корелација, кои се императиви за добра организациска култура. Организациите со развиени комуникациски вештини создаваат услови за јасно и слободно искажување на сопствените ставови, мислења и идеи, од кои произлегуваат иновативните процеси. Културата ја условува и мотивацијата. Изградените вредносни системи, правилно формираните критериуми и норми по кои се реализира процесот на охрабрување и наградување се елементи кои произлегуваат од културата, а истовремено влијаат врз нејзиното прифаќање, развивање и втемелување во организацијата.

Влијанието на организациската култура врз организацијата може да се однесува на два сегменти:²⁹

- надворешна приспособливост;
- внатрешно обединување.

Надворешната приспособливост овозможува организацијата да опстои. Таа се обезбедува преку споделена визија, мисија и стратегија; јасни, разбирливи и реално остварливи цели; усогласеност за значењето на јазикот и претпоставките; критериуми за мерење на резултатите од работата, како и усогласување околу можните корективни акции. Надворешната приспособливост е од особено значајна во услови на турбулентност во средината. Интензитетот и нејзината големина зависат од степенот на промената, како и од подготвеноста на организацијата за нејзиното појавување.

Внатрешното поврзување го овозможува одржувањето на заедништвото на членовите во организацијата, особено во моменти на големи тешкотии и предизвици кои го нарушуваат системот на „мирно“ работење. Внатрешното поврзување се остварува преку: заеднички јазик и концептуални категории, граници за групата и критериуми за вклучување и исклучување, моќта и статусот на вработените, интимноста, пријателството и љубовта, наградите и казните, како и идеологијата и религијата кои се манифестираат преку изградени верувања кои претставуваат дел од организациската мисија, како и митовите и приказните кои се однесуваат на организацијата, а кои имаат основно функционално значење – одржување на заедништвото.

3.1.3. Промена на организациската култура

Секој процес и појава се подложни на постојани промени. Организациската култура може и треба да се менува, но не целосно и не веднаш. Според Беласко, постојат одредени чекори за премин од старото кон новото:³⁰

- потсетување на „златните“ времиња на организацијата;
- ветување за подобри времиња;
- истакнување на умерен ризик;
- потсетување на заедничките вредности на вработените;

²⁹ Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, p. 46.

³⁰ Belasko, J.A. (1990) *Teaching the Elephant to Dance. The Managers Guide to Empowering Change*, New York: Plume Book, p. 204 – 207.

- прославување на секој премин, односно секој успешно направен чекор.

Брајан Думејн³¹ посочува седум клучеви или услови за успешно создавање нова организациска култура. За да се изврши промена на организациската култура, таа треба добро да се познава. Не може да се определат правецот на движење и целта што треба да се постигне доколку не се знае каде е и каков е почетокот на нештата. Доколку постојната култура или промените, кои се прават од менаџерот или водачот, создаваат услови за искажување на сопствените ставови, тогаш таквата средина создава можности за охрабрување на сите предлози за промена на организациската култура. Најголемата можност за промена настанува кога ќе се воочат елементите на супкултурата во организацијата и кога тие ќе се користат како примери за промените во доминантната култура. Движејќи се низ процесот на промени, не смее да се негира и напаѓа постојната култура. Под влијание на новите претпоставки и верувања, задачите и активностите треба да се реализираат. Доколку се постигне успех, подобрата култура без напор ќе го заземе своето место. Визијата за промена не претставува елемент кој може сам по себе да ја направи промената; таа треба да се гледа како водечки принцип за движење низ таквиот процес. Значајните подобрувања стануваат видливи во период од пет до десет години. Брајан Думејн во својот труд установува: „Живејте ја културата што ја сакате. Како и секогаш, акциите зборуваат погласно отколку зборовите“. Организациската култура не се менува преку ноќ, но со јасна визија, лидерство и вклучување на сите чинители, училиштето може да изгради култура која целосно ги поддржува учениците и наставниците.

3.2. Организациска клима

Амбиентот во кој се реализира процесот на работа се нарекува организациска клима. Таквиот амбиент претставува збир од односи што произлегуваат од материјално-техничките услови, како и од односите меѓу сите учесници во процесот кои, директно или индиректно, се поврзани со него. Организациската клима претставува збир од карактеристики кои директно влијаат врз однесувањето на луѓето во рамките на организацијата, врз успешноста на работењето и врз задоволството од работата, кое, пак, директно ја условува вкупната продуктивност на организацијата. Организациската култура и клима се два концепти, при што културата преовладува, додека организациската клима претставува нејзин одраз.

Додека организациската култура има глобална ориентација, организациската клима има локална. Организациската култура се одликува со висок степен на истрајност и стабилност, додека таквите одлики кај организациската клима се со многу помал интензитет. Културата се фокусира на минатото и иднината, додека климата се однесува на моментот. Културата се развива во подолг временски период, а климата претставува резултат на тековниот период. Организациската клима е збир од карактеристики што го одразуваат задоволството од работата, гледано од социјален аспект. Таа претставува психолошка изградба на системот, односно препознавање на тековните одлики што се одразуваат преку перцепцијата на системот од неговите членови.

³¹ Фанче Јошевска, (2014): „Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација“. Докторска дисертација, стр. 34.

Организациската клима ја претставува **целокупната атмосфера во училиштето** – начинот на кој вработените, учениците и другите членови на заедницата ја доживуваат својата околина, односите и секојдневните интеракции. Таа се однесува на **субјективното чувство** за училиштето како работно место и како образовна институција.

Организациската клима може да се согледа преку:

- меѓучовечките односи и тимската соработка,
- степенот на доверба и почит меѓу вработените,
- чувството на поддршка и безбедност,
- присуството на стрес, притисок или конфликти,
- отвореноста за комуникација и критика,
- начинот на кој се вреднуваат трудот и успехот.

3.2.1. Видови организациска клима и фактори на дејствување

Во литературата постојат повеќе поделби на организациската клима. Сепак, сите тие овозможуваат класификација од која произлегуваат следните видови клима:³²

- **Организациска клима за постигнување** резултати која се одликува со брзи акции и големи барања од менаџерот и развиена конкуренција во работата меѓу вработените. Овој тип клима е насочен кон достигнување на целите на организацијата.
 - **Организациска клима која ја овозможува безбедноста** на целокупниот процес на работа и произлегува од изградениот систем на сигурност при вработување и сигурност на работното место. Таа е условена и од видот, карактерот и интензитетот на контролата во работата.
 - **Организациска клима за соработка** е условена од степенот на неформалните односи, хоризонталната и вертикалната комуникација, како и од изградената доверба и лојалност кај вработените.
 - **Организациска клима на новини** која произлегува од системските новини, континуираното подобрување и брзиот развој на организацијата.
- Организациската клима претставува збир на фактори:
- **Материјално-техничките** фактори ги опфаќаат сите објекти и опрема со кои располага организацијата, односно тоа се работните услови. Грижата на менаџерот или водачот треба да биде насочена кон подобрување на овие услови, што придонесува за зголемување на чувството на грижа за вработените и создавање реални можности организацијата да стане лесно препознатлива во средината на нејзиното дејствување и пошироко. Грижата за достигнување подобри услови за работа директно влијае врз задоволството од работата, кое претставува значаен мотивациски фактор кој овозможува подигнување на успехот во работата.
 - **Финансискиот** фактор претставува елемент кој овозможува создавање системи за наградување и поттикнување на вработените во организацијата. Обезбедените финансиски средства овозможуваат не само тековно и непречено работење на организацијата, туку и го поттикнуваат степенот на креативност и иновативност.

³² Преземено од: www.ediplome.fm-kp.si/Lazar_Martina_20101126.pdf 22.07.2013, 12:58.

- **Кадровскиот** фактор го претставува потребниот потенцијал на организацијата за остварување и достигнување на нејзините цели. Колку вработените имаат знаења и искуства за извршување на своите работни задачи, односно колку се покомпетентни во својата работа, толку повеќе се создаваат услови за градење здрава организациска клима.
- **Организациската структура** е во двонасочна релација со работната клима. Нивната условеност го овозможува редизајнирањето на организацијата, со што се создаваат можности за формирање функционална и разумна организациска структура.

Видови организациска клима во училиштето:

- **Позитивна и поддржувачка клима** – вработените се чувствуваат безбедно, слушнато и вреднувано. Оваа клима поттикнува креативност, соработка и висок морал.
- **Непријатна или конфликтна клима** – присутни се недоверба, стрес, слаба комуникација и отпор. Тоа често доведува до намалена мотивација и професионален застој.
- **Формална и воздржана клима** – односите се ограничени на строго професионално ниво, без многу простор за емоционална или колегијална поддршка.
- **Инклузивна и отворена клима** – сите гласови се слушаат и се поттикнуваат дијалогот и демократското одлучување.

3.3. Етос на воспитно-образовните организации

За воспитно-образовните организации исклучително големо значење има етосот на организацијата. Под етос на училиштето се подразбира рамката на однесување и работење во која се вградени верувањата и вредностите, што ги воспоставиле вработените, со цел да се овозможи лесно учење во безбедна средина и здрава работна клима за учениците. Етосот, всушност, е духот на училиштето, изразен преку соодветен систем на вредности, односно тој е фокусот на организациската култура на училиштето. Станува збор за начинот на кој се постапува со луѓето и за очекувањата за соодветен третман; а етосот е резултат на заедничкото дејствување на голем број активности, интеракции и зборови. Етосот е кумулативен и може да се промени само преку постепено, колективно и посветено дејствување, со инсистирање за почитување на прифатените вредности. Како што сите луѓе се препознатливи според својата личност, пред сè по карактерот и темпераментот, така и училиштата се препознатливи според својот етос.

Секоја организација има своја препознатлива култура. Таа претставува спој на историјата, традицијата, основачите, претходните лидери, постојното лидерство, вработените и големината на организацијата. Кога станува збор за организациската култура, треба да се има предвид фактот дека таа е мошне сложен феномен, којшто може да се согледува од повеќе аспекти. Така, на пример, некои луѓе веруваат во идеолошката мисија на нивното училиште, но други не веруваат. Во некои организации, постои непишано правило дека се доцни на состаноци, додека во други организации луѓето секогаш се навреме. Поведението кажува многу за постојните вредности и неформалните норми. Понекогаш, поведението открива постоење и на супкултури. Така, на пример, во едно

средно училиште наставниците по стручните предмети претпочитаат носење работна облека, додека наставниците по општообразовните предмети не го прават тоа.

На културата на училиштето влијаат некои фактори:³³

- видливите прописи во однесувањето (на пример, редовно доаѓање на работа);
- доминантните вредности што се воспоставени во училиштето;
- филозофијата на училиштето (на пример, „Во нашето училиште секое дете може да научи“);
- воспоставените „правила на игра“ (на пример, наградувањето за добро завршена работа);
- чувството за здрава клима (воспоставена клима на соработка);
- изградениот пристап во работата на наставниците, воспитувачите и стручните (со)работници во училиштето;
- утврдениот распоред на времето;
- воспоставената атмосфера на ред и дисциплина;
- начинот на комуницирање меѓу вработените;
- изградената согласност кај персоналот околу целите и задачите што произлегуваат од дефинираната мисија на училиштето;
- воспоставената визија за развој на училиштето/градинката;
- изградените ставови на персоналот; како и високите очекувања од секој поединец и од секое место во училиштето.

Градењето на училишната култура значи институционализација на позитивните ставови на децата, учениците, наставниците и заедницата во процесот на создавање современо и добро училиште. Позитивната култура се создава и се развива како резултат на квалитетно лидерство.

Организациската клима е чувството за организацијата, односно индивидуалните и споделените перцепции и ставови на членовите на воспитно-образовната организација. Додека организациската култура има длабоки корени во природата на организацијата, коишто се резултат на долгорочното постоење и опстојување на формалните и неформалните системи, правила, традиции и обичаи, организациската клима е краткорочен феномен создаден од постојното водство. Климата ги одразува верувањата за чувството за организацијата што го имаат нејзините членови. Овие поединечни перцепции за организацијата, произлегуваат од тоа што вработените веруваат и мислат за активностите што се преземаат во организацијата. Овие активности влијаат како врз индивидуалната мотивираност и задоволството од работата, така и врз заедничката и тимската работа. Таквите активности вклучуваат:

- колку добро директорот ги определува приоритетите и целите на воспитно-образовната организација;
- што очекува од вработените;
- каков е системот на признанија, награди и казни во организацијата;
- колку е компетентно водството;
- дали вработените имаат определена слобода во одлучувањето.

³³Петковски, К, Јошевска, Ф. (2015): „Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации“. Битола: Херакли комерц, стр. 14 и 15.

Организациската клима е тесно поврзана со лидерскиот и менаџерскиот стил на директорите, кој се заснова на карактеристиките, вредностите, квалитетите, вештините и акциите, како и на приоритетите што ги воспоставуваат лидерите. Етичката клима го определува чувството за организацијата. Кога активностите имаат етички карактер и кога во работењето е присутно етичко однесување, однесувањето или карактерот на лидерот се најважниот фактор што влијае врз организациската клима.

Организациската, односно училишната клима, всушност, претставува создаден амбиент во кој се одвива наставниот процес, која, покрај материјално-техничките услови, ги опфаќа и меѓусебните односи на сите директни и индиректни учесници во реализацијата на овој воспитно-образовен процес.

Битно е да се напомене дека организациската клима се однесува или се грижи за субјективните реакции на членовите на организацијата и таа донекаде е реакција на организациската култура. Одредени чувства или емоционални реакции кон организацијата веројатно се афектирани од степенот до кој поединецот ги споделува постигнатите вредности, верувања и основи на членовите на организацијата. Ако личноста не ги споделува истите вредности или верувања што ги има поголемиот дел од членовите, тогаш е многу веројатно дека оваа личност ќе има мошне негативна реакција кон целата клима во организацијата. Затоа, организациската клима се однесува на тоа колку добро членовите на организацијата комуницираат или се одбегнуваат меѓусебно. Исто така, важно е да се забележи дека организациската клима е просторно ограничена, но е многу поврзана со задоволството од работата.

За јакнењето на климата многу се битни: колегијалноста, градењето заемна почит и доверба, соработката, комуникативноста, отвореноста, флексибилноста, самокритичноста, самоконтролата во комуникацијата, културата на однесување, добронамерната и ненавредлива критика, одговорноста, толерантноста, несебичноста, точноста, аргументираноста, совесноста, доследноста и чесноста.

Училиштата со здрава клима се карактеризираат со:³⁴

- воспоставена уредна и пријатна работна средина;
- воспоставен систем на вредности и систем на наградувања;
- воспоставена атмосфера на ред и дисциплина;
- воспоставена добра соработка со родителите на децата и учениците;
- воспоставен систем за развивање позитивни ставови кај персоналот;
- воспоставен систем за донесување и спроведување одлуки;
- воспоставен систем на отворена и чесна комуникација.

³⁴Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): „Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации“. Битола: Херакли комерц, стр. 16.

ПРИЛОЗИ КОН ТЕМАТА 3: ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И КЛИМА

Доколку сакате да бидете директор кој ги применува менаџерските функции, а истовремено да ги развивате своите водечки/лидерски способности, тогаш секогаш треба да имате јасна слика за себе. Самоанализата, самоконтролата и самокритичноста се процеси кои во голема мера можат да Ви помогнат. Сепак, во одредени временски интервали, добро е да спроведувате анонимни анкетирања кои ќе Ви помогнат, донекаде искрено, да согледате како вработените ја перципираат Вашата работа.

Во прилог Ви е понуден анкетен прашалник кој е структуриран во три елементи: организациската/училишната клима, организациската/училишната култура, како и примената на тимовите и тимската работа.

Иако тимската работа е предмет на Ваше обучување во друг модул, сепак во оваа пригода треба да се истакне дека тоа се три столба на кои се гради или се распаѓа еден систем.

*

Ве молиме, прочитајте ги долунаведените искази и искажете ги Вашите ставови и мислења, со тоа што ќе заокружите една од оценките од ❶ до ❺.

- ❶ — воопшто не
- ❷ — главно не/незадоволително
- ❸ — просечно/доволно/задоволително/добро
- ❹ — главно да/често
- ❺ — целосно да/во голема мера

Менаџерот (директорот) е оспособен да:						
1.	Прави темелна анализа на досегашните состојби и на состојбите што треба да се постигнат.	❶	❷	❸	❹	❺
2.	Врши решавање на проблемите преку:	❶	❷	❸	❹	❺
	• собирање и средување факти и дефинирање на информациите;	❶	❷	❸	❹	❺
	• определување на можностите, алтернативите и проценување на иднината;	❶	❷	❸	❹	❺
3.	• анализа и донесување на објективно решение;	❶	❷	❸	❹	❺
	• лична процена и донесување решение кое е во согласност со вредносните норми и принципи.	❶	❷	❸	❹	❺
4.	Се стреми кон изнаоѓање максимален број варијанти за решавање на проблемите.	❶	❷	❸	❹	❺
5.	Ги решава конфликтните ситуации по принципот „добива и добива“.	❶	❷	❸	❹	❺
6.	Развива состојби во кои се прифаќа туѓото мислење.	❶	❷	❸	❹	❺
7.	Развива состојби во кои чесноста е примарен фактор во работењето.	❶	❷	❸	❹	❺
8.	Создава состојби во кои преовладуваат вредностите на организацијата кои се темелат на квалитет и резултати во работењето.	❶	❷	❸	❹	❺
9.	Ја гради и ја развива филозофијата на организацијата.	❶	❷	❸	❹	❺
	Развива состојби во кои е воспоставена атмосфера на ред и дисциплина.	❶	❷	❸	❹	❺

10.	Развива состојби во кои точно се знае визијата за развој на организацијата, како и мисијата од која произлегуваат целите и задачите што се донесуваат со консензус.	1	2	3	4	5
11.	Ја создава и ја одржува организациската култура, единството на целите и професионалните односи меѓу вработените.	1	2	3	4	5
12.	Создава здрава организациска култура со:	1	2	3	4	5
	• етички особини (заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за членовите на тимот);	1	2	3	4	5
	• особини кои се однесуваат на општата комуникација (самокритичност, критика што не навредува, флексибилност и љубезност);	1	2	3	4	5
12.	• особини кои се однесуваат на тимската работа (секој член на тимот да го пронајде своето место, активно слушање, аргументираност, прифаќање на разликите, заедничко поставување на целите и нивно постигнување).	1	2	3	4	5
	13.	Воспоставува професионални односи со политичките фактори што се дел од општото надворешно окружување.	1	2	3	4
14.	Воспоставува професионално-деловни односи со институциите на локалната самоуправа.	1	2	3	4	5
15.	Гради односи и врски со невладините организации кои позитивно се одразуваат врз успешноста на организацијата.	1	2	3	4	5
16.	Воспоставува добри односи со бизнис-секторот во функција на развој на успешноста на Вашата организација.	1	2	3	4	5
17.	Врши приспособување на организацијата според изградените социо-културни фактори на општествената средина.	1	2	3	4	5
18.	Развива професионална и транспарентна соработка со медиумите.	1	2	3	4	5
19.	Умее објектите, просторот и опремата да ги организира во функционална целина.	1	2	3	4	5
20.	Создава најповолни услови за работа.	1	2	3	4	5
21.	Ја унапредува работната технологија и ги осовременува средствата за работа.	1	2	3	4	5
22.	Создава најповолни услови за работа кои го подигнуваат нивото на Вашата организација до степен на препознатливост.	1	2	3	4	5
23.	Создава најповолни услови за работа во кои преовладува чувството на припадност кон организацијата кај секој нејзин член.	1	2	3	4	5
24.	Изнаоѓа различни финансиски извори.	1	2	3	4	5
25.	Остварува успешен пласман на производите/услугите.	1	2	3	4	5
26.	Ги намалува трошоците за работа, а истовремено го подобрува квалитетот на производите/услугите.	1	2	3	4	5
27.	Креативно вложува во нови работни процеси.	1	2	3	4	5
28.	Регрутира работна сила која успешно ги извршува задачите на слободните работни места.	1	2	3	4	5
29.	Има објективно поставени и практично применливи методи, инструменти и постапки со цел да изврши правилен избор на кандидати за соодветните слободни работни места.	1	2	3	4	5
30.	Организира обуки за човечките ресурси со цел поуспешно извршување на задачите на конкретното работно место.	1	2	3	4	5

31.	Организира процес на воведување на кадарот при пополнување на слободните работни места.	1	2	3	4	5
32.	Има објективно формулирани критериуми и инструменти за оценување на перформансите на човечките ресурси.	1	2	3	4	5
33.	Има изградени методи за вреднување на работата и систем за исплата на човечките ресурси.	1	2	3	4	5
34.	Гради организациски ситем во кој се применува концепцијата за кариерен развој според начелото на еднаквост.	1	2	3	4	5
35.	Определува квалитетни критериуми што се применуваат во целокупниот работен процес.	1	2	3	4	5
36.	Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, согласност при одлучувањето, независност и непристрасност во проценувањето.	1	2	3	4	5
37.	Развива етички норми кои се значаен сегмент од неговото еднакво однесување кон сите вработени.	1	2	3	4	5
38.	Гради објективно остварливи стандарди што овозможуваат споредување на актуелните со очекуваните обележја и резултати во работата.	1	2	3	4	5
39.	Развива објективни состојби за дефинирање и извршување на активностите во организацијата во согласност со законската легислатива.	1	2	3	4	5
40.	Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација.	1	2	3	4	5
41.	Создава услови за извршување на активностите во организацијата кои се темелат врз професионалност што постојано се надградува.	1	2	3	4	5
42.	Ги почитува принципите на транспарентност и доверливост.	1	2	3	4	5
43.	Гради политика за работа во која нема судир на интереси.	1	2	3	4	5
44.	Гради политика за работа што ги поттикнува доживотното учење и кариерниот развој на секој член на организацијата.	1	2	3	4	5
45.	Ја темели организацијата врз утврдена работна политика која произлегува од строго определени правила и процедури.	1	2	3	4	5
46.	Врши дневно, неделно, месечно и годишно планирање на својата работа.	1	2	3	4	5
47.	Врши системско споредување на планираните и остварените активности.	1	2	3	4	5
48.	Го цени своето, како и времето на своите вработени.	1	2	3	4	5
49.	Поттикнува промени со цел откривање нови можности во работењето.	1	2	3	4	5
50.	Почитувајќи го сопственото време и времето на вработените, води грижа за: поставување на целите, планирање на активностите, донесување на решенијата, спроведување на активностите и контрола на работата.	1	2	3	4	5
51.	При управување со времето:	1	2	3	4	5
	• врши планирање на времето;	1	2	3	4	5
	• утврдува приоритети;	1	2	3	4	5
	• распределува работни обврски;	1	2	3	4	5
	• врши координирање на активностите на тимовите;	1	2	3	4	5
• поттикнува соработка преку својот личен пример.	1	2	3	4	5	

Во Вашата организација, директорот/менаџерот:

52.	Поседува соодветни перформанси за формирање и водење на тимови.	1	2	3	4	5
53.	Поседува лични карактеристики за воспоставување здрава работна клима.	1	2	3	4	5
54.	Воспоставува и гради функционална организациска култура.	1	2	3	4	5

4. ТЕМА 4: МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ

ОПШТА ЦЕЛ НА ТЕМАТА

Учесниците на обуката да го согледаат значењето на мотивацијата како еден од примарните предизвици за директорот со менаџерски и водствени вештини во процесот на креативно раководење со современо училиште, во кое чувството на припадност на вработените кон организацијата и градењето заедништво ја водат воспитно-образовната институција кон постојан раст и развој.

Очекувани резултати – стекнати компетенции

Учесниците на обуката да:

- знаат дека мотивацијата треба да ја третираат како еден од примарните предизвици, при што, како директори, треба постојано да ги развиваат своите компетенции кои ќе им овозможат да ја поттикнуваат екстриничната (надворешната) мотивација кај вработените во училиштата со кои треба да менаџираат;
- го согледаат значењето на интриничната (внатрешната) мотивација и екстриничното (надворешното) мотивирање на вработените и да ги применуваат знаењата при градењето култура на мотивирање и создавање добра училишна клима;
- знаат дека директорот, како менаџер и водач, е потребно да ја развива работната ангажираност кај вработените, поттикнувајќи ја нивната внатрешна мотивација, а преку примена на различни фактори да ја развива надворешната мотивираност подеднакво кај сите вработени.

Содржина на темата:

- 4.1. Дефинирање и процес на мотивација
 - 4.2. Интринична мотивација и некои аспекти на екстриничната мотивација
 - 4.3. Фактори на мотивација
 - 4.3.1. Надворешни фактори што влијаат врз мотивацијата
 - 4.3.2. Внатрешни фактори што влијаат врз мотивацијата
 - 4.4. Работна ангажираност на вработените во воспитно-образовните системи
 - 4.5. Правила и насоки за успешно мотивирање на вработените во училиштето
- Прилози

4.1. Дефинирање и процес на мотивација

Мотивирањето е една од примарните грижи и предизвици на денешните менаџери и лидери. Секој лидер треба да има способност да ги мотивира вработените и да го насочува

нивното однесување кон постигнување на целите и задачите на организацијата. Оттука, мотивацијата сè повеќе го зголемува своето значење и присуство во современиот менаџмент. Може слободно да се каже дека таа е своевидна уметност на влијание врз другите во организацијата, со цел задачите да ги извршуваат подготвено, доверливо, интензивно, стручно, притоа вложувајќи ги сите свои способности и знаења. Таа е најсложената менаџерска функција, бидејќи нејзината цел е да влијае врз вработените за тие да придонесат за успешно постигнување на организациските цели. Мотивирањето не смее да се остварува со загрозување на достоинството на поединците, туку со нивно почитување, без оглед на нивната положба во организацијата. Добри резултати постигнуваат само позитивно мотивирани луѓе. Затоа, менаџерите и лидерите се тие кои се насочени кон создавање атмосфера на задоволство од работата.

Постојат стратегии и техники што ги поттикнуваат вработените да изнаоѓаат нови и подобри начини на остварување на целите и задачите. Тие се:³⁵

- позитивно засилување;
- примена на дисциплина и казни;
- задоволување на потребите на вработените;
- поставување на работните задачи во однос со целите;
- организирање на работата;
- основа на наградувањето да биде работата.

Мотивирањето претставува процес што го определува однесувањето на човекот, со цел да се поттикне и насочи позитивното однесување на поединците во организацијата. Терминот мотивација потекнува од латинскиот збор „movere“ со значење ‘да се движи’. Таа претставува психолошка категорија и е израз на внатрешната состојба на поединецот која поттикнува тој да се однесува на начин кој придонесува за извршување на некоја акција, односно објаснува зошто поединците се однесуваат на одреден начин. Мотивацијата е „волја за достигнување“, додека пак поттикнувачките сили кои ја предизвикуваат активноста на човекот и ја насочуваат и управуваат со неа се мотивите. Според својата природа, мотивите можат да бидат: вродени или примарни (биофизиолошки) и стекнати или секундарни (психосоцијални) мотиви.³⁶

Потребно е да се прави разлика помеѓу поимите **мотив** и **мотивација**. Мотивот претставува внатрешен услов или состојба што го определува интензитетот на однесувањето на поединецот, додека мотивацијата е управувачки процес преку кој менаџерите влијаат врз однесувањето на вработените. Сите менаџери и лидери, на некој начин, ги мотивираат своите вработени. Успешниот лидер е насочен кон поттикнување ефективна работа, кон максимално искористување на потенцијалот на вработените за ефикасно постигнување на организациските цели и задачи. Преку мотивирањето се зголемува продуктивноста на организацијата.

Процесот на мотивирање е сложен и опфаќа повеќе последователни активности. Неговата сложеност произлегува од фактот што секој човек има повеќе, а не само еден мотив. Во човековата психа се јавува судир на мотиви од различна природа. Врз мотивацијата на поединецот влијаат голем број надворешни стимуланти, кои, како надворешни мотиви, може да го одредуваат неговото однесување. Кои од тие мотиви ќе станат доминантни и ќе го определат однесувањето на поединецот зависи од две групи

³⁵ <http://www.accel-team.com/motivation/>.

³⁶ Баткоска Л., (2004): „Бизнис-комуникација“. Охрид: Факултет за туризам и угостителство, стр. 29.

фактори: од карактеристиките на поединецот како личност и од средината во која тој живее и се развива.

4.2. Внатрешна мотивација и некои аспекти на надворешната мотивација

Сè повеќе станува јасно дека вработениот не заснова работен однос само за безгласно извршување на работните задачи за кои е платен, туку има желба да се почувствува значаен, да се почитува неговото мислење, да ги исполни своите потенцијали, да се докаже пред себе и пред другите и да ја потврди својата личност. Тоа значи дека на работното место секојдневно не ги носи со себе само своите физички и умствени способности, туку и својата душа, интереси, емоции, потреби и потенцијали. Комбинирањето на сите овие елементи, притоа индивидуално насочувајќи се кон секој вработен, значи успешно менаџирање со човечките ресурси во една организација, што се стреми кон високо ниво на конкурентност во средината.

Мотивираноста и ангажираноста на вработените се клучни елементи што го поттикнуваат и водат нивното поведение. Доколку се согледува вработениот како посебна личност, со сопствен специфичен внатрешен свет што е променлив, развивањето на мотивацијата и унапредувањето на неговата ангажираност претставуваат примарна задача на менаџерите и лидерите. Сепак, во современите организации и во современиот начин на работа, речиси е невозможно индивидуално да се пристапи кон секој вработен и притоа да се раководи со неговата мотивираност и ангажираност.

Поради тоа, начинот на раководење мора да се промени и да се пристапи кон моделот на самораководење, односно себераководење. Концептот на самораководење подразбира стратегија преку која поединецот може ефективно да ги насочува сопствените активности кон постигнување на целта.

На работното место, тоа значи дека моќта на одлучување е пренесена од раководството кон вработените. Затоа се потребни вработени кои несебично и целосно ќе ги користат своите способности, ќе бидат задоволни од својата работа и ќе се поистоветуваат со организацијата. Високомотивираните и ангажирани вработени во целост ги исполнуваат овие барања.

Начинот на мотивирање на вработените е, исто така, променет во современите организации. Веќе не е доволно само материјално наградување за успешно извршената работна задача. Потребно е да се поттикнат суштинските интереси на секој поединец, со што тие би можеле максимално да се ангажираат во работата. Како што денес тоа е потврдено, внатрешната мотивација на вработениот претставува клуч за успех на поединецот, но и услов за неговото ангажирање во работата.

Во внатрешните извори на мотивација, како што се: љубопитноста, интересот, задоволство од извршената задача и чувството на постигнување, може да се најдат основите на **интринзичната мотивација**.³⁷

Според Самодетерминирачката теорија, луѓето, по природа, се активни организми и се раѓаат со вродено чувство на љубопитност и желба за извршување на секаков вид активности, што е најмногу видно кај децата. Овие внатрешни поттикнувачи на активност понатаму се обликуваат од општествениот контекст во кој човекот живее и дејствува. Тоа значи дека внатрешната мотивација може да се развива и да се негува кај човекот,

³⁷Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): „Современи аспекти на лидерството во воспитно-образовните организации“. Битола: Херакли комерц, стр. 161.

почнувајќи од детството, преку поддржувачки стил на родителство, преку градинката и училиштето каде што воспитувачите и наставниците поддржуваат наместо да критикуваат (тоа е добар услов за развој и на емоционалната интелигенција), па сè до работната средина во која се создаваат услови за зајакнување на внатрешните чувства што го мотивираат вработениот.

Се смета дека во услови во кои се поддржува индивидуалното чувство на автономија, компетентност и поврзаност, поединецот развива највисоки форми на волева активност и мотивираност за ангажирање во секаков вид активности. Тоа следствено придонесува за зголемена изведба (перформанс), квалитет во работењето, упорност и креативност.

Доколку овие нешта не се негуваат и се попречуваат, човекот не е во можност да дејствува оптимално, што понатаму може да доведе до појава на: агресија, предрасуди и определени патолошки состојби.

За да се разбере суштината на внатрешната мотивација, најдобро е таа да се постави наспроти надворешната, со цел да се согледаат нивните разлики и меѓусебен однос. Основната разлика може да биде претставена на следниов начин:³⁸

- поединецот е внатрешно мотивиран кога од работата очекува задоволство, зголемување на интересот, задоволување на љубопитноста, можност за себеизразување или лична промена во смисла на напредок преку работењето;
- поединецот е надворешно мотивиран кога го вложува сопствениот ангажман со намера да оствари друга цел, различна од извршувањето на работата (на пример, стекнување парични награди, повластувања, статус во организацијата, општеството и сл.).

Внатрешната мотивација може наједноставно да се објасни како мотивираност да се изврши некоја работа, односно задача заради самата задача. Задоволството од изведувачкото на работата е мотивирачко само по себе. Таа е внатрешна затоа што е предизвикана од внатрешни фактори (во човековата личност), како што се: задоволство, исполнување на сопствените нормативи, исполнување на одредени емоции, најчесто среќа и сл. Внатрешната мотивација ја сочинуваат оние активности што се изведени „на сопствена сметка“, односно се задоволувачки сами по себе или се самопоткрепувачки. Извршувањето на работата претставува цел сама по себе.

Основата на надворешната мотивација е изведувачкото одредена активност со цел да се добие награда. Наградата може да биде материјална или нематеријална, но потекнува од надворешен извор и е независен од задачата како таква. Таа може да биде плата, други парични и материјални награди, но и положбата што би ја стекнале на работното место, односите што се воспоставуваат преку работата и сл. Внатрешната мотивација се зајакнува кога на човекот му се нуди избор во начинот на извршување на задачата, кога му се овозможува самостојно насочување и кога добива реакција, односно повратна информација за успешно завршената работа.

Позитивната реакција ја зајакнува внатрешната мотивација бидејќи го зголемува чувството на лична компетентност за извршување на дадената задача. Меѓутоа, негативната реакција, особено критикувањето, ја ослабува внатрешната мотивација затоа што дава знак дека нивото на компетентност е пониско од очекуваното.

Ослабувањето на мотивацијата може да се предизвика и преку казнување, заканување, работење под притисок и преку поставување крајни рокови, налози, величење и сл. Денес

³⁸ Amabile, Motivational Synergy: Towards new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivationin, p. 185.

овие пристапи не смеат да бидат присутни во ниту една сфера на живеење, а со тоа ниту во воспитно-образовните организации.

4.3. Фактори на мотивација

4.3.1. Надворешни фактори што влијаат врз мотивацијата

Доколку се направи обид да се откријат надворешните фактори што влијаат врз мотивацијата преку интервјуирање на директорите на основните и средните училишта, секако дека ќе се добијат одговори за моделите на плати, доделувањето бенефиции, зајакнувањето на вработените, мотивациските модели на наградувања и сл. Јасно е дека, доколку вработениот не е задоволен од платата што ја прима во однос на работата што ја извршува, неговото незадоволство ќе расте и не може да се очекува дека тој ќе биде високо внатрешно мотивиран и ангажиран. Исто така, доколку не препознава еднаков третман од менаџерите и лидерите, внатрешната мотивираност се блокира, со што и од него не може да се очекува да даде сè од себе.

Основата за мотивираноста и ангажираноста во работењето е работната клима во организацијата/училиштето. Доколку условите за работа, во смисла на физичкиот простор и неопходните алатки за извршување на задачите, се задоволени, тогаш климата за работа мора да се гледа како комплексен поим, како содејство на повеќе фактори и чинители, вклучително и човечкиот фактор. Во една студија, спроведена меѓу вработените на организацијата „Кен Бланчард“, истражувачите се обиделе да дознаат што е она што ја прави една работна средина исклучителна. Поставувајќи го ова прашање, добиле повеќе одговори што ги класифицирале во неколку категории:³⁹

- отвореност и сигурност – позитивна, поддржувачка, отворена и грижлива средина;
- предизвик – средина што мотивира;
- интеракција и ангажираност;
- тимска работа – средина што охрабрува, соработка, споделување и тимски дух;
- автономија – средина во која луѓето имаат слобода и флексибилност;
- инспиративна и мотивирачка средина – интелектуално стимулативна;
- еднаков третман – луѓето се почитувани поради нивните лични квалитети.

Табела 9: Градбени блокови на внатрешната мотивација

Избор	Компетенција
делегиран авторитет	знаење
доверба	позитивна повратна информација
сигурност	препознавање на способностите
јасна цел	предизвик
информација	високи, неспоредувачки стандарди
Значајност	Напредок
работна клима без цинизам	клима на соработка
јасно препознаени страсти	патокази
возбудлива визија	јавно признавање

³⁹The Ken Blanchard Companies. *Creating a Motivating Work Environment* research summary, 2009.

релевантни работни цели	пристап до клиентите
целосност на задачите	мерење на напредокот

Извор: К. Thomas, *Intrinsic Motivation at work: What really drive employee engagement*, 2ed, Berret Koehler Publishers, 2009.

4.3.2. Внатрешни фактори што влијаат врз мотивацијата

Како карактеристични внатрешни фактори⁴⁰ што влијаат врз мотивацијата ќе бидат разгледани: самоефикасноста, самовербата и посветеноста кон работата.

Концептот на самоефикасност се однесува на верувањата, односно конструкциите што личноста ги создава за сопствената ефикасност при извршувањето на некоја задача. Чувството на самоефикасност се однесува на верувањата што вработените ги имаат за нивната способност да организираат и да изведуваат задачи во конкретен домен, што ефективно ќе доведат кон исполнување на специфични цели.

Самовербата како лично доживување е природно за секој поединец; секој може да каже дека е повеќе или помалку самоуверен во своите постапки. По дефиниција, самовербата е чувство на сопствена вредност што потекнува од соодносот помеѓу фактичкиот успех и тврдењето за него. Тврдењата за сопствениот успех се однесуваат на личната процена за сопствениот потенцијален успех. Тоа значи дека поединецот го гради чувството на сопствена вредност споредувајќи ја реалната со посакуваната состојба за себе.

Посветеноста кон работата се опишува како еден вид уникатна психолошка состојба што се доживува кога поединецот е ангажиран во некоја активност што за него претставува предизвик.

4.4. Работна ангажираност на вработените во воспитно-образовните системи

Во англиското говорно подрачје, од каде што потекнува овој збор, ангажираноста (англ. engagement) е опишана како „емоционална вклученост или посветеност“.

Ангажираноста има три димензии⁴¹:

1. Когнитивна – верба и поддршка за достигнување на целите и вредностите;
2. Афективна – чувство на припадност, гордост и приврзаност кон училиштето/образованието;;
3. Бихевиорална – намера да се остане во училиштето/образованието.

Ангажираните работници постојано покажуваат три однесувања:⁴²

1. Зборуваат – постојано кажуваат добри работи за училиштето;
2. Остануваат – имаат силна желба да останат во рамките на образованието и покрај можностите да работат на друго место, во друга институција;
3. Вложуваат напор – употребуваат дополнително време, напор и иницијатива за да придонесат за успехот на училиштето.

Работната ангажираност се смета за афективна состојба која ја одразува:

- перцепцијата на вработениот за неговото задоволство од работата;

⁴⁰Петковски, К, Јошевска, Ф. (2015): „Современи аспекти на лидерството во воспитно-образовните организации“. Битола: Херакли комерц, стр. 178.

⁴¹ <http://www.ddiworld.com>

⁴² <http://www.aon.com/human-capital-consulting/>

- чувството на инспирација и афирмација што го добива работејќи и преку тоа што е дел од организацијата/образованието/училиштето.

Интересно е да се одговори на прашањето: **Зошто високо ангажираните вработени имаат подобра изведба од другите?** Постојат најмалку три причинители:⁴³

Позитивни емоции – работно ангажираните поединци почесто доживуваат позитивни емоции, што придонесува за нивната повисока продуктивност.

Добро здравје – лицата кои се високо ангажирани во работата имаат подобра општа состојба, ментална и физичка, во споредба со останатите вработени.

Вкрстување (пренесување) на ангажираноста – во повеќето организации, перформансот е резултат на заедничкиот напор на вработените. Трудот што го вложува секој вработен станува видлив кога ќе се спои со вложениот труд на преостанатите членови на тимот, при што се оценува групниот перформанс.

4.5. Правила и насоки за успешно мотивирање на вработените во училиштето

Во секојдневната практика, често се слушаат коментари, најчесто од директорите на училиштата, кои упатуваат дека најголемиот фактор што ги мотивира вработените во училиштата се парите, односно висината на платата. Сознанијата кои ги има авторот на овој Прирачник, а кои произлегуваат од многубројните емпириски истражувања, упатуваат дека ефектот од зголемувањето на платата е краткотраен и, по извесен временски период, таа висина на паричниот надомест, за голем дел од вработените, се претвора во демотивација.

Со оглед на фактот што училишните системи, во најголем дел, немаат можност да изнајдат сопствени извори за материјално-финансиско наградување на своите вработени, може да се добие впечаток дека менаџерот, односно директорот на училиштето, нема никаква можност за поттикнување, развивање и зголемување на надворешната мотивација, која, всушност, суптилно влијае врз зголемувањето на внатрешната мотивираност на поединецот. Тоа не е така!

Признанието за успешно извршена работа е еден од најголемите мотивациски фактори. Јавното пофалување, пренесувањето одговорности и создавањето клима во која вработените можат да ја почувствуваат придобивката од својот работен статус преку однесувањето на директорот, кое го пренесува на средината, покажуваат дека секоја професијата во училиштето треба да се третира како достоинствена и како општествено-неопходна дејност. Работата да ја доживуваат како предизвик, а не како товар кој секојдневно ги одвратува од нивните работни места. Можноста постојано да учат нови нешта е само дел од мотивациските ситуации, но и од мотивациските фактори кои максимално ефикасно и ефективно влијаат врз продуктивноста, креативноста и иновативноста на вработените, кои училиштето ќе го чувствуваат како своја институција. Во спротивно, се јавува состојба на отуѓеност која е **штетна** за секоја организација.

Сепак, дали одредена работа ќе мотивира или ќе демотивира, кај оние на кои не им е наменета, без разлика дали станува збор за материјална или нематеријална награда, во најголем дел зависи од директорот, односно менаџерот. Тој треба:

1. Да обезбеди демократски услови, при што на ниво на сите вработени, заеднички и со директно учество на секој поединец, ќе се подготви правилник за наградување;

⁴³Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): „Современи аспекти на лидерството во воспитно-образовните организации“. Битола: Херакли комерц, стр. 187, 188.

2. Содржините во правилникот да се темелат на критериуми и стандарди;
3. Стандардите да бидат јасно дефинирани, реално остварливи и лесно мерливи;
4. Да постои јасно дефинирана граница;
4. Наградата треба да биде јавна и транспарентна;
5. Наградата да биде последица на добро завршена работа;
6. Да обезбеди рамноправни услови, така што секој поединец во организацијата ќе има можност да ја добие наградата, доколку ги исполнува условите, односно директорот да создаде „здрава“ клима за работа во која целосно ќе се отстрани субјективноста врз различни основи.

Вака поставените услови за наградување претставуваат сегмент кој директно влијае врз развојот на функционалната организациска култура и врз градењето „здрава“ работна клима.

Директорите кои немаат доволно развиени и изградени компетенции за извршување на функцијата директор ја насочуваат својата енергија кон мотивирање само на многу мал дел од вработените, без да воспостават и почитуваат стандарди и критериуми кои ќе обезбедат избегнување субјективност и доделување на наградите и бенифициите во согласност со принципот на заслуга. Последиците од ваквата практика се катастрофални. Имено, оние вработени кои се „навикнати“ секој директор по инерција да ги наградува, таквата ситуација ја доживуваат како сосема нормална појава која само тие ја заслужуваат, без да ја поврзуваат со зголемување на нивната мотивација. Напоредно со ова, другите, поголемиот дел од вработените, гледајќи го ваквиот однос на директорот на училиштето, се чувствуваат крајно демотивирано и фрустрирано, а училиштето го доживуваат како институција од која сè повеќе се отуѓуваат и не ја чувствуваат како своја. На тој начин се намалуваат нивната креативност и иновативност во работењето со учениците. Доколку се избораат со негативната рефлексija од односот на директорот, тогаш тие стануваат индивидуалисти кои се „затвораат“ во своите училници и кабинети, работејќи максимално посветено со своите ученици, не излегувајќи од тој простор, бидејќи, во спротивно, тоа ќе ги прави несреќни и уште повеќе отуѓени.

Директорот на училиште со развиени компетенции за оваа функција знае дека постојат многу начини, освен платата, со кои може да ги мотивира своите вработени, секако доколку тргнува од нивните професионални компетенции и ги почитува принципите за наградување, за кои претходно се зборуваше во ова поглавје.

Некои од тие начини се следниве:

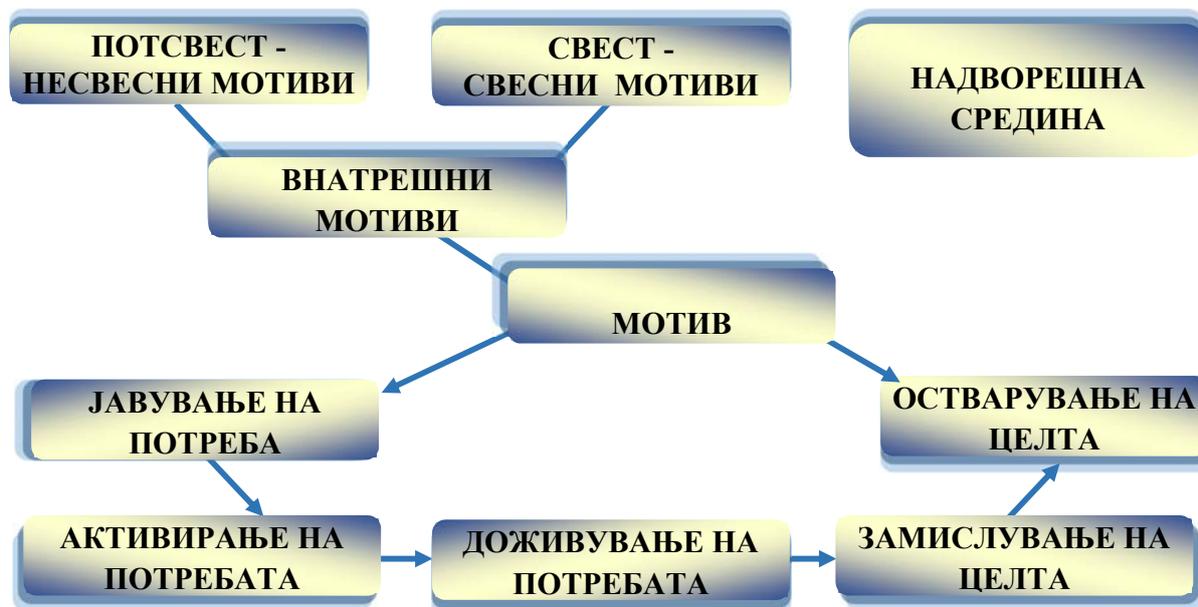
1. Доделување менторство на наставник — приправник или друг вработен кој е приправник;
2. Доделување менторство на студенти;
3. Учество во комисији на ниво на училиште;
4. Учество во комисији за потребите на локалната самоуправа и заедницата;
5. Учество во комисији на државно ниво;
6. Учество во проекти во училиштето;
7. Учество во проекти на сите хиерархиски нивоа на локално и државно ниво;
8. Учество во проекти на училиштето со невладини организации;
9. Учество во тимови на ниво на училиште;
10. Учество во тимови на ниво на локална самоуправа и на ниво на државата;
11. Претставување на училиштето на манифестации на локално или на државно ниво;

12. Претставување на училиштето при посети на владини, невладини и други институции;
13. Претставување на училиштето на покана од институции од други странски земји;
14. Претставување и афирмирање на училиштето на државни и меѓународни конференции;
15. Посета на обуки организирани на различен начин и со различна цел.

ПРИЛОЗИ КОН ТЕМАТА 4: МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Процесот на мотивирање претставува сложен процес кој опфаќа повеќе последователни активности. Неговата сложеност произлегува од фактот што секој човек има повеќе мотиви, а не само еден. Во човековата психа се јавуваат судири на мотиви од различна природа. Врз мотивацијата на поединецот влијаат голем број надворешни стимуланси, кои можат да го детерминираат неговото однесување. Кои од тие мотиви ќе станат доминантни и ќе го предопределат однесувањето на поединецот зависи од две групи фактори: од карактеристиките на поединецот како личност и од средината во која живее и се развива. Процесот на мотивација се остварува низ пет фази, и тоа:

- сфаќање на концептот на мотивација;
- проценка на пристапот за мотивација;
- определување на улогата на менаџерот во процесот на мотивација;
- примена на техники за мотивација;
- мерење на успехот.



Слика 8: Мотивациски процес

Од сликата се идентификуваат следните фази на мотивацискиот процес:

- појавување потреба за нешто што недостига;
- претворање на потребата во мотив под дејство на надворешни и внатрешни фактори кои ја активираат потребата;
- мотивот го предизвикува однесувањето на поединецот;
- преку своето однесување, поединецот ја остварува својата поставена цел.

Менаџерите и лидерите во процесот на мотивација на вработените треба да ги откриваат индивидуалните потреби на вработените, да создаваат систем на поттикнувачи

на нивното однесување, да им објаснуваат како остварувањето на организациските цели ќе овозможи постигнување на своите индивидуални цели.

Како најзначајни стратегии за мотивирање на вработените се јавуваат:

- Стратегија на дизајнирање на работата;
- Стратегија на комуницирање со вработените;
- Стратегија на делегирање, моќ и авторитет;
- Стратегија заснована на Теоријата X и Y;
- Стратегија на почитување и доверба кон вработените;
- Стратегија на наградување.

Во литературата постојат голем број теории кои ја објаснуваат мотивацијата како процес што движи или раздвижува. Теоријата на потребите од Абрахам Маслов е можеби една од најприменетите од менаџерите. Причината за ваквата применливост е во директните позитивни последици во процесот на управување со однесувањето на човековиот фактор.



Слика 9: Хиерархија на потребите според Абрахам Маслов

Анализирајте ги овие пет вида потреби. Додека го правите тоа, поврзете ја секоја од нив со некој од Вашите вработени. За поедноставна класификација, можете да составите табела како во примерот.

Име и презиме	Физиолошки потреби	Потреба за сигурност	Потреба за припадност	Потреба за почитување	Потреба за самоактуализација
С. С.		X			
Л. П.	X				
Д. Д.				X	

Доколку сите вработени ги класифицирате според нивните потреби, многу полесно за секој од нив ќе можете да го определите типот на наградување кое ќе овозможи задоволување на потребата. Со тоа ќе создадете можност за нивно преминување кон хиерархиски повисоко поставените потреби. Секако, не треба да се очекува брз процес на мотивирање и брзо преминување од едно на друго, повисоко ниво. За жал, голем дел од Вашите вработени, без разлика на можностите за професионално усовршување што им се нудат, како прво прашање секогаш го поставуваат проблемот со обезбедувањето бесплатна храна; тие секогаш си остануваат, според потребите, на првото ниво на хиерархијата според Маслоу. Сепак, добро е да се знае кого што го мотивира, бидејќи една од главните менаџерски функции е мотивацијата која секој директор/менаџер/лидер треба и мора секојдневно да ја остварува во својата работа со вработените.

Добро е, во дадени пригоди, директорот/менаџерот на организацијата/училиштето да спроведува неформални, но загарантирано анонимни анкетања, со кои ќе има цел да го согледа степенот на мотивација кај вработените, но истовремено да ја согледа сликата што ја формира кај вработените со стилот и начинот на своето однесување и работење како директор.

Ве молиме, прочитајте ги долунаведените искази и искажете ги Вашите ставови и мислења во однос на нив, така што ќе заокружите една од оценките од ❶ до ❺.

- ❶ — воопшто не
- ❷ — главно не/незадоволително
- ❸ — просечно/доволно/задоволително/добро
- ❹ — главно да/често
- ❺ — целосно да/во голема мера

Искази/прашања:						
1.	Колку сте задоволен/задоволна од висината на платата што ја добивате?	❶	❷	❸	❹	❺
2.	Дали сте задоволен/задоволна од начинот на доделување на индивидуалните наградувања што се практикуваат во Вашата организација/училиште?	❶	❷	❸	❹	❺
3.	Дали директорот го исполнува она што го ветува?	❶	❷	❸	❹	❺
4.	Дали чувствувате сигурност за Вашето работно место?	❶	❷	❸	❹	❺
5.	Во колкава мера имате слобода да ја применувате Вашата креативност во работата?	❶	❷	❸	❹	❺
6.	Дали сакате да го промените Вашето работно место во друга организација/училиште?	❶	❷	❸	❹	❺
7.	Климата во организацијата/училиштето е од големо значење за успешноста на Вашата работа.	❶	❷	❸	❹	❺
8.	Климата во Вашето училиште е добра и дава можност за слобода и креативност во работењето.	❶	❷	❸	❹	❺
9.	Колку е битна за Вас можноста за професионално и кариерно напредување?	❶	❷	❸	❹	❺
10.	Во Вашата организација/училиште можностите за кариерен и професионален развој еднакво му се овозможуваат секому.	❶	❷	❸	❹	❺

Напоредно со овој тип анкета, добро е директорот/менаџерот на организацијата/училиштето повремено да ја спроведува подолу претставената

анкета/анкетен прашалник меѓу сите вработени, со цел да ги согледа ставовите и мислењата на вработените во врска со приоритетот за примена на одредени мотивациски фактори. На тој начин се добива појасна слика за реалната состојба, односно за тоа што, според вработените, најмногу ги мотивира нивните колеги. Во зависност од целта што треба да се постигне, како и од целната група што ќе биде опфатена со анкета, одредени искази можат и треба да бидат преформулирани со што ќе го добијат своето целосно значење.

Ве молиме, прочитајте ги долунаведените искази и искажете ги Вашите ставови и мислења во однос на нив, со тоа што ќе заокружите една од оценките од **1** до **5**.

- 1** — воопшто не
- 2** — главно не/незадоволително
- 3** — просечно/доволно/задоволително/добро
- 4** — главно да/често
- 5** — целосно да/во голема мера

Искази:					
1.	Во Вашата организација/училиште, вработените ги мотивира:				
а.	• платата (парите);	1	2	3	4
б.	• признанието;	1	2	3	4
в.	• можноста за напредување;	1	2	3	4
г.	• работата и соработката со колегите;	1	2	3	4
д.	• работата со учениците;	1	2	3	4
ѓ.	• помошта што им ја даваат на другите;	1	2	3	4
е.	• професијата што ја сакаат и на која се поставени.	1	2	3	4
2.	Фактори што влијаат врз степенот на мотивација кај вработените во Вашата организација/училиштето:	1	2	3	4
а.	• коректноста на Вашиот директор/менаџер;	1	2	3	4
б.	• можноста за учење и напредување во работата;	1	2	3	4
в.	• сигурноста на работното место;	1	2	3	4
г.	• работата во угледна организација/училиште;	1	2	3	4
д.	• професионалниот однос и начинот на работа на директорот/менаџерот;	1	2	3	4
ѓ.	• работна атмосфера што се темели на професионални принципи.	1	2	3	4

Покрај надворешната мотивација и факторите што ја условуваат, сепак, доколку личноста не е внатрешно (интринзично) мотивирана, успехот во работата нема да ги даде очекуваните резултати. Самомотивацијата е движечката и пресудна сила што овозможува секоја наша одлука да биде целосно и докрај реализирана. Директорот/менаџерот мора да го знае вистинското значење на ваквиот процес и ефектите од него, со цел да ги применува во својата професионална работа, но и да ги споделува и поттикнува кај вработените.

Прашања што секој поединец треба често да си ги поставува:

- Како да се мотивирам?
- Како да ја зачувам самомотивацијата во процесот на достигнување на долгорочните цели?

- Што треба да направам за да ги зајакнам внатрешните мотиви и движечката внатрешна сила?
- Како да ги препознаам вистинските внатрешни движечки сили?
- Како да ја разликувам вистинската самомотивација од самомотивацијата што се јавува во моментот и може да ме насочи во погрешен правец?
- Како да ги мотивирам моите соработници, учениците, родителите итн.?
- Како да знам дека со моите постапки ја поттикнувам мотивираноста кај поединците околу мене?
- Што сè е возможно да се направи во животот со здрава и силна самомотивација?

Одговори на прашањата:

- Колку сум навистина успешен/а и колку реално го согледувам мојот успех или неуспех?
- Дали сум слободен/слободна и задоволен/задоволна?
- Мојам ли да очекувам повеќе од себе?

Ваквата самоанализа ќе ги даде очекуваните резултати доколку поединецот се ослободи од сите негативни верувања што ги носи во себе, а кои не се негови и ако дозволи да излезат надвор од него. Како резултат на ова, настанува процес на:

- препознавање на личните вредности;
- препознавање на чувствата и толкување на нивното значење;
- излегување од зоната на удобства;
- градење самодоверба и правилен став кон другите;
- препознавање на задоволството и определување на начините за негово достигнување.

Лицата со високо ниво на оптимизам, чувство на самоефикасност, ментална отпорност и висока самодоверба се поспособни да ги мобилизираат работните ресурси и, генерално, повеќе се ангажирани во својата работа.



Слика 10: Модел на работна ангажираност, извор: A. Baker and Demerouti E. Towards a model of work motivation, *Career development international*, 2008, vol. 3 no. 3, 209 – 223.

Истражувањата на Алимo Меткалф и Албан Меткалф, кои се спроведени во рамките на лонгитудиналното акциско истражување насловено како „Shaping the future“, се однесуваат на ангажираноста и лидерството во организациите. Тие изработиле модел на лидерство што поттикнува ангажираност и вклучува четири групи димензии, односно скали за мерење:

- **ангажирање на поединците** – опфаќа покажување вистинска грижа, овозможување достапност и охрабрување да се поставуваат прашања;
- **ангажирање на организацијата или тимот** – во што спаѓаат инспирирање на другите, посветување на тимската работа, одлучност и поддржување развојна култура;
- **заедничко придвижување напред** – подразбира поврзување, градење споделена визија, разрешување сложени прашања, овозможување промена и чувствителност;
- **лични квалитети и суштински вредности** – каде што клучни се: чесноста, постојаноста и дејствувањето со интегритет.



Слика 11: Модел на работна ангажираност

5. ТЕМА 5: СОРАБОТКА СО РОДИТЕЛИТЕ И ЗАЕДНИЦАТА

ОПШТА ЦЕЛ НА ТЕМАТА

Учесниците на обуката да го разберат значењето, да ја воочат, применат и да ја институционализираат потребата од искрена, чесна и професионална соработка на училиштето со родителите и заедницата, како нераскинливи елементи на целината во која функционира секој воспитно-образовниот систем што оди во чекор со стандардите на современото образование на дваесет и првиот век.

Очекувани резултати – стекнати компетенции

Учесниците на обуката да разберат:

- зошто е потребна и значајна соработката на училиштето со родителите и заедницата;
- како да ги практикуваат условите за конструктивно-креативна соработка на училиштето со родителите и заедницата;
- дека директорот, како менаџер и водач на училиштето, ја носи најголемата одговорност за (не)успешното создавање на ваквата соработка;
- како да развиваат компетенции кои ќе им овозможат професионално градење и развивање на овој вид соработка, која е еден од факторите за создавање современ училиштен систем;
- кои се продобивките и позитивните ефекти од соработката и партнерскиот однос на училиштето со родителите и заедницата.

Содржина на темата:

- 5.1. Досегашна практика
- 5.2. Зошто е потребна соработката на училиштето со родителите?
- 5.3. Услови за конструктивно-креативна соработка со родителите
- 5.4. Форми на соработка со родителите
- 5.5. Улогата на директорот во градењето соработка со родителите и заедницата
- 5.6. Примери за добра професионална практика на директорите во соработката со родителите и заедницата
- 5.7. Ефекти од добрата соработка на училиштето со родителите и заедницата

Прилози

Воспитувањето и создавањето на личноста на секое дете/ученик почнува уште многу рано, односно уште од првите моменти на неговото раѓање. Многу често се соочуваме, како наставници или друг вид учесници во воспитно-образовниот процес, со коментари дека училиштето може и треба да ја преземе целата одговорност за воспитувањето на детето со неговото доаѓање во училиште. Факт е дека детето, во моментот на неговото доаѓање во училиштето, донекаде е изградена личност која има свои навики, начини на однесување,

темперамент и сл., кои училиштето, во голем дел и целосно, не може да ги менува, се разбира, доколку станува збор за одредени проблематични состојби чии корени потекнуваат и се поврзани со семејното однесување.

Првата социјална средина во која детето ги започнува својот живот и развој е семејството, што упатува на потребата од соработка на училиштето со родителите. За да се обезбедат вистински и реално остварливи услови за развој на младата личност, потребно е да се прифати фактот дека тоа најдобро може да се постигне преку создавање објективно-оптимални услови во кои постојано ќе се развива и зацврстува релацијата: училиште — родител — ученик.

5.1. Досегашна практика

Иако сите учесници, особено носителите на дејноста во образованието, постојано укажуваат на потребата од конструктивна соработка со родителите, за која се нагласува дека е неопходна, сепак се добива впечаток дека сето тоа е повеќе декларативно кажано. Во суштина, често размислуваат дека родителите не се доволно стручни за областа образование и дека не треба да им се мешаат во работата. Родителите, од друга страна, сметаат дека нивната одговорност кон децата и просторот за дејствување е во нивниот дом. Доколку извршиме целосна анализа на однесувањето на училиштата кон родителите, во сите сегменти на нивното вклучување во животот на училиштето, ќе се добијат податоци кои, за жал, покажуваат дека родителите се чувствуваат крајно отуѓено и демотивирано кога станува збор за нивното вклучување во одредени функционални процеси на училиштето.

Светската практика покажува дека оваа состојба не е карактеристика само на образовниот процес во нашата држава, туку во голем дел од државите се јавуваат исти или слични оправдувања:⁴⁴

- училиштата не се отворени за родителите;
- родителите се зафатени;
- родителите се плашат да проговорат;
- не постојат добри примери од минатото кои би можело да се следат;
- недостига добра практика;
- немање верба дека работите можат да се подобрат;
- немање доволно познавања за сопствените права, но и за своите одговорности.

5.2. Зошто е потребна соработката на училиштето со родителите?

Соработката е потребна поради:

- воспоставување континуитет кој треба и мора да постои помеѓу воспитувањето во семејството и институционалното воспитување;
- сличностите во професионалната работа на наставникот/училиштето и улогата на родителот во семејството, особено во делот на активностите што имаат заедничка и крајна цел — создавање сестрано развиена и добро воспитана личност, во која

⁴⁴ www.uchilishteto_i_zaednicata_mak.pdf. str.11.

постојано ќе се вградуваат вредносни елементи и конструктивно-креативни принципи на размислување и однесување;

- правото, но и обврската на родителите активно да учествуваат во донесувањето одлуки во училиштето, кои се од витално значаење за животот на нивното дете во училиштето;
- решавање проблеми кои се јавуваат во комплетниот развој на детето/ученикот;
- заинтересираноста за сопственото дете;
- мотивирање на сопственото дете за постигнување подобри резултати;
- подобро запознавање на своето дете (интереси, потреби, желби, недоследности и сл.);
- справување со потешкотии во развојот на детето/ученикот и идентификување можности за нивно надминување;
- усовршување на родителските вештини и личното задоволство.

5.3. Услови за конструктивно-креативна соработка со родителите

Со цел да се создадат реални услови за вклучување на родителот во училишниот живот и за воспоставување партнерски однос на релацијата родител — училиште, потребно е да се создаде клима во која ќе преовладуваат принципите на:

- партнерски и рамноправен однос;
- градење заемна доверба и почит;
- воспоставување професионален однос (без навлегување во приватноста на страните);
- користење на искуствата на родителите;
- градење односи што се темелат врз начелата на тактичност, упорност, истрајност, трпеливост, внимателност и двонасочна комуникација.

5.4. Форми на соработка со родителите

Учеството на родителите во животот на училиштето треба и мора да започне уште од првите денови на доаѓањето на нивното дете, како ученик, во воспитно-образовната институција. Првите чекори на соработка се однесуваат на честите индивидуални средби и разговори во кои родителот ги добива потребните информации, но ги кажува и своите мислења и согледувања.

Како други форми на соработка се јавуваат:

- учеството на родителите во работата со учениците, како извршувачи на одредени воспитно-наставни активности);
- родителските состаноци;
- вклучувањето на родителите во Советот на родители и во училишните одбори;
- школата за родители (јакнење на капацитетите на родителите за постигнување подобри резултати кај учениците во делот на образованието, но и во воспитувањето);
- писмената комуникација и креативните паноа (информации за родителите, трудови на учениците преку кои се согледува индивидуалниот или групниот напредок на ученикот);
- отворениот ден за родителите;

- комуникацијата по електронски пат;
- разговорот со стручните соработници.

5.5. Улогата на директорот во градењето соработка со родителите и заедницата

За да се изгради систем на меѓусебна конструктивно-креативна соработка која ќе го постави училиштето меѓу современите образовни институции, директорот постојано треба да ги развива сопствените компетенции за професионална, ефикасна и ефективна комуникација со родителите, како и со заедницата.

Неговата компетентност треба да се темели на изградени професионални знаења и разбирања, односно директорот:

- ја разбира меѓусебната поврзаност на училиштето со родителите и со локалната средина;
- познава различни начини и стратегии на соработка со родителите и со локалната заедница, како и можности за нивно учество во животот на училиштето;
- го разбира значењето и ги познава можностите за соработка со јавниот, деловниот и граѓанскиот сектор;
- ја согледува важноста на соработката со стручните институции;
- ги разбира потенцијалите за учење преку соработка;
- го разбира значењето и улогата на семејството во развојот и обликувањето на личноста на ученикот.

Компетентноста на директорот на воспитно-образовната институција се темели на неговите професионални способности и вештини преку кои тој:

- во работата на училиштето ги зема предвид општествените и локалните можности за негова поддршка;
- придонесува вредностите на културите во заедницата да се рефлектираат во сите аспекти на работењето на училиштето;
- развива стручни сознанија за соработка со стручни институции, граѓански и други здруженија, како дел од локалната и од општествената заедница;
- поддржува и осмислува нови форми на меѓуучилишна соработка на локално, но и на пошироко ниво;
- гради партнерски однос со семејствата и создава стратегии и форми за различни видови соработка со нив.

5.6. Примери за добра професионална практика на директорите во соработката со родителите и заедницата

Тие се:

- учествува во планирање, реализација и следење на активностите меѓу училиштето и заедницата, со што се подобруваат постигнувањата на учениците (наставни и воннаставни активности, посети и сл.);
- ја информира заедницата за потребите на училиштето;
- соработува со институции во државата и надвор од неа кои се дел од образовните системи, но се и составен дел на други општествени дејности;
- ги презентира работата и постигнувањата на наставниците и учениците;

- обезбедува можности за надградување на нивното знаење преку соработка со јавниот, граѓанскиот и деловниот сектор;
- воспоставува ефективна комуникација и континуирано унапредување на соработката со семејствата;
- соработува со Советот на родители со цел да ја зголеми вклученоста на родителите во животот и работата на училиштето;
- има воспоставено механизми за редовно прибирање повратни информации од семејствата во насока на подобрување на квалитетот на наставата;
- планира и овозможува вклучување на родителите во одделни сегменти од воспитно-образовниот процес (здравствена заштита, почитување и прифаќање на различностите, меѓуетничка интеграција, професионална ориентација, јавна и културна дејност, претприемништво и др.).

5.7. Ефекти од добрата соработка на училиштето со родителите и заедницата

Кога целата заедница ќе преземе акција, придобивки ќе имаат сите.⁴⁵

Родителите:

- ќе станат свесни и информирани;
- ќе станат сигурни во своите способности;
- ќе се соочат со своите потреби, но и потребите на другите;
- ќе проговорат за нештата за кои мислат и се сигурни дека се важни;
- ќе се информираат за системот и ќе развијат способности за дејствување;
- ќе станат дел од заедницата што се грижи за своите членови;
- ќе бидат пример за граѓанска ангажираност во своите семејства.

Заедницата:

- ќе создава услови за поквалитетен живот;
- ќе овозможи поголема вклученост на своите жители;
- ќе развие подобра комуникација преку јакнење на духот;
- ќе развие чувство за граѓанска сопственост;
- ќе придонесе за побезбедна околина и унапредување на јавните услуги.

Децата/учениците:

- ќе бидат горди на своите родители и на својата заедница;
- ќе станат активни граѓани, оспособени да преземаат одредени акции;
- ќе живеат во подобри услови и ќе имаат побезбедна заедница;
- ќе имаат подобри образовни можности;
- ќе здобијат чувство дека заедницата се грижи за нив;
- ќе создадат подобри услови за здраво растење и живеење.

⁴⁵ www.uchilishteto_i_zaednicata_mak.pdf. str. 24, 25.

Современото училиште, кое функционира со јасно дефинирана визија и во чиј фокус се учениците, нивниот психолошки и физички развој како основа за градење здрави и сестрано образовани личности – темел на државата – кои постојано треба да ја развиваат граѓанската свест и поседуваат вградени елементи на конструктивно-критичко размислување, креативно однесување и иновативно-творечки начин на живеење, треба и мора да гради и постојано да го равива системот на заедништво во дејствувањето (училиште, родители, заедница). Главна и одговорна личност за ваквите процеси е директорот на училиштето.

ПРИЛОЗИ КОН ТЕМАТА 5: СОРАБОТКА СО РОДИТЕЛИТЕ И ЗАЕДНИЦАТА

Зошто е потребна соработка со родителите и заедницата?

Потребата од добра комуникација и соработка со родителите и заедницата е итна и треба да биде осознаена и практикувана. Во нашата, но, за жал, и во светската практика, сè повеќе се зборува за нарушена комуникација и слабеење на соработката со родителите, кои настанале како последица на многу фактори што се директно поврзани со училиштето како институција. Училиштето треба да ја преземе целата одговорност врз себе и да изнајде начини кои ќе помогнат родителите да се вратат во училиштата со сите свои права, одговорности, но и можности за придонес во подобрување на условите за учење, зголемување на мотивираноста на учениците, развивање одговорност, критичност, самокритичност, контрола и самоконтрола, при што ќе се создадат услови за подобрување на воспитно-образовниот процес. Главен творец на ваквата соработка е директорот на училиштето кој треба да биде максимално компетентен за остварување на својата менаџерска функција, што ќе му овозможи да ги согледа вистинското значење и ефектите од „здравата“ комуникација со родителите.

Традиционалната практика во делот на образованието развила општо прифатена парадигма која кажува дека целокупниот процес на воспитно-образовните системи најдобро се остварува во институцијата наречена училиште. Сепак, современите принципи, методи, стратегии и современите размислувања упатуваат дека образовно-воспитниот процес навистина најдобро се остварува во училиштето, но тоа не мора секогаш да биде во рамките на урбаната градба наречена училиште. Тоа може да биде во која било институција во која и од која учениците можат многу да научат (тоа може да биде дел од надворешната средина, природата, улицата, паркот...). Тоа значи дека просторот за учење може да биде секој дел на заедницата во која припаѓа и училиштето, гледано како материјално-физички простор. Директорот треба и мора да го сфати значењето на ваквите можности и не само да биде поддржувач на наставните и воннаставните активности реализирани на ваков начин, туку треба да биде главен творец кој ќе го поттикнува ваквиот тип соработка.

Примери на добра практика

*

Поттикнати од важноста на вклученоста на родителите во воспитно-образовниот процес, која придонесува учениците да постигнат подобри резултати во учењето, да развиваат позитивни социјални ставови и училиштето да го доживуваат како место каде што се градат личниот интегритет и самодовербата, некои наставници од едно училиште се обединиле околу идејата за унапредување на соработката со родителите на своите ученици. Подготвиле брошури и организирале работилници за родителите на тема „Соработка на училиштето со родителите“. Во рамките на работилниците реализирале активности насочени кон едукација на родителите и развивање на нивните вештини за подобрување на семејните односи, активности за истражување на начините за активно вклучување на родителите во наставните и воннаставните активности, за утврдување на придобивките од нивното вклучување во училишниот живот, како и запознавање со нивните права и обврски.

Родителите со задоволство ја прифатиле ваквата понуда, што им помогнало да ги зајакнат својата самодоверба и сигурност во начинот на кој им помагаат на своите деца во учењето. Истовремено, активно, според своите способности, да го дадат својот придонес во остварување на наставните и воннаставните содржини, како и во процесот на зголемување на можностите за соработка на училиштето со заедницата.

*

Со доаѓањето на функцијата, директорот на едно училиште во рурална средина го наследил проблемот со снабдување чиста вода за пиење во училиштето. Тој повикал неколку родители повратници од странство и претставници на општината на пријателска и неформална средба, на која ги запознал со проблемот со водоснабдувањето во училиштето. Родителите веднаш ја понудиле својата помош и бил одново вратен во служба стариот бунар, од кој и денес се снабдува со вода не само училиштето, туку и околните семејства што живеат во непосредна близина. Но, оваа прва акција на родителите била само поттик и инспирација за нивните понатамошни активности, кои се однесувале на уредување на училишниот двор, на одредени градежни поправки на училишната зграда, обновување на дидактичките помагала, како и создавање фонд во кој донирале сопствени средства за помош на социјално-економски загрозените семејства на учениците кои учат во училиштето.

*

Во едно училиште, училишните табли во најголем дел биле неупотребливи. Родителите на учениците кои учеле во една училница, повеќепати ја понудиле својата финансиска помош за купување нова табла, но наставникот сметал дека училиштето само треба да најде начин тоа да го направи. Родителите, гледајќи дека наставникот (од принципиелни причини) нема да ја поддржи нивната иницијатива за парична помош, на организиран панаѓур во училиштето ги купиле изработките на учениците по солидно високи цели (самите ги определеле цените), собрале доволно средства, ја купиле и самите ја поставиле новата табла во училницата. На ист начин, тоа го направиле и за промена на корнизите и завесите во училницата.

*

Во една паралелка кај учениците се појавиле знаци на агресивно и конфликтно однесување. Вработениот педагог и психолог не можеле многу да влијаат врз ваквото однесување. Класниот раководител веднаш ги повикал родителите со цел заедно да најдат конкретно решение на проблемот. Родителите ја понудиле својата помош. Имено, еден родител кој бил вработен како полициско лице, заедно со стручен тим од полицијата, еднаш седмично, одржувале предавања и дебатни сесии со сите ученици во паралелката. Во меѓувреме, родителите, заедно со тим наставници, без знаење на своите деца/учениците, организирале форум-театар на кој одблизу им ја претставиле сликата за тоа како секое од нив се однесува за време на часовите, одморите, доаѓањето и заминувањето од училиштето.

Ефектите од ваквите активности на родителите биле впечатливи. Агресијата и конфликтите во паралелката станале многу ретка појава.

*

Часовите по ликовно образование во една паралелка претставувале предизвик за секој ученик. Најголем дел од учениците чувствуваат страв од линиите, боите, формите... Согледувајќи го проблемот, наставникот поканил ликовен уметник во училиштето со кој учениците, во училишната трпезарија (голем простор), заедно твореле користејќи ги линиите во изработување графички дела. Во организација со институцијата НУ „Завод и музеј“ се организираше ликовна изложба на ликовните детски творби на која присуствувале учениците, родителите, но и голем број ликовни уметници и граѓани. Целиот настан бил медиумски проследен. Учениците се чувствуваат исполнето и среќно. Нивниот страв од потребата за совршени линии бил надминат.

Следниот чекор на наставникот бил учениците слободно да ги користат боите и формите. Организирано креативна, отворена работилница за учениците, на која својата помош ја дале и неколку уметници со кои заеднички создале поголем број ликовни дела. Дел од овие ликовни детски творби биле испратени на неколку меѓународни ликовни конкурси, а во објект кој е дел од НУ „Завод и музеј“ за време на организираната меѓународна ликовна изложба со дела на светски познати ликовни уметници, учениците претставиле свои творби како дел од предворањето на меѓународниот мултимедијален настан. Со ваквите активности, учениците имале можност да ја доживеат уметноста како слободен начин за креативно интерпретирање на сопствената мисла.

Следни активности кои наставникот, во овој дел од воннаставните активности, планира да бидат реализирани се во соработка со институција за современа уметност, при што ќе бидат организирани работилници на кои учениците заедно со уметниците ќе создаваат ликовни дела од ликовното подрачје: Моделирање и обликување со користење глина, на тема „Да го запознаеме светот на глината“.

Целите на ваквите активности се многубројни и се очекуваат големи ефекти. Учениците не само што учат и развиваат нови вештини, туку се ослободуваат и од притисокот на јавните настапи, сфаќаат дека секое место може да биде простор за учење, го разбираат значењето на институциите во кои се прифатени и од кои добиваат помош, а притоа го развиваат и граѓанскиот елемент како одлика на нивната личност.

На крај, треба да се напомене дека станува збор за ученици кои се на возраст од осум години, но истовремено и да се потенцира дека сите овие активности наставникот многу потешко би ги организирал доколку не добиел целосна поддршка, но и практична помош од родителите.

*

Соработката со родителите е особено значајна. Директорот на училиштето е творец на училишната клима и култура, во кои, доколку знае и сака да ги развива до степен на функционална препознатливост, мора да ги вградува и елементите на искрена и професионална соработка со родителите и заедницата. Со цел да осознава каде и како се движи во таквите релации, тој треба да организира отворени формални, но и неформални средби, на кои ќе треба да ги согледува ставовите и размислувањата на родителите и на претставниците од заедницата, кои се јавуваат или можат во иднина да се јават како битни партнери во реализирањето на одредени процеси што се во интерес на учениците.

Сепак, покрај ваквите средби, во одредени временски интервали (надвор од онаа стандардна и можеби предолга анкета за самоевалуација на училиштето), директорот на училиштето, преку стручните служби и Советот на родители, треба да поттикнува

анонимно анкетирање на родителите со цел да ја согледа сликата што тие ја имаат за нивното доживување на соработката со училиштето.

*

Ве молиме, прочитајте ги долунаведените искази и искажете ги Вашите ставови и мислења во однос на нив, со тоа што ќе заокружите една од оценките од 1 до 5.

- 1 — воопшто не
- 2 — главно не/незадоволително
- 3 — просечно/доволно/задоволително/добро
- 4 — главно да/често
- 5 — целосно да/во голема мера

Искази:						
1.	Соработката со училиштето во кое Вашето дете е ученик се темели на принципите на:					
а.	• воспоставување партнерски и рамноправен однос;	1	2	3	4	5
б.	• заемна доверба и почитување;	1	2	3	4	5
в.	• слободно искажување на Вашите ставови;	1	2	3	4	5
г.	• слобода во одлучувањето според законските права;	1	2	3	4	5
д.	• воспоставување професионален однос;	1	2	3	4	5
ѓ.	• корисност на средбите и состаноците — управување со времето;	1	2	3	4	5
е.	• користење на Вашето искуство во функција на заедничките цели;	1	2	3	4	5
ж.	• искреност и чесност;	1	2	3	4	5
з.	• тактичност и внимателност во комуникацијата.	1	2	3	4	5
2.	Изборот на претставници во Советот на родители е демократски.	1	2	3	4	5
3.	Изборот на претставници од Советот на родители во Училишниот одбор се врши според демократски принципи и услови.	1	2	3	4	5
4.	Во училиштето постои клима што овозможува да го дадете Вашиот креативен придонес, како во наставата, така и во воннаставните активности.	1	2	3	4	5
5.	Директорот на училиштето секогаш е отворен за соработка.	1	2	3	4	5
6.	Директорот на училиштето секогаш настапува јавно и транспарентно по информациите што треба да ги добијат родителите.	1	2	3	4	5
7.	Директорот на училиштето е иницијатор на многу конструктивни и искрени процеси во кои главни учесници се и родителите.	1	2	3	4	5
8.	Чувствувам дека сум дел од училишниот живот.	1	2	3	4	5

Ваши забелешки:

6. ТЕМА 6: МЕЃУЕТНИЧКА ИНТЕГРАЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

ОПШТА ЦЕЛ НА ТЕМАТА

Учесниците на обуката да ги согледаат значењето и потребата од имплементирање на процесите за мултиетничка интеграција во образованието, со цел развивање заедништво меѓу различните етникуми како стил на живеење и култура на однесување, при што разликите креативно се искористуваат за општествено-системски развој, а темелите на тоа треба да се вградат во личноста на ученикот уште од најрана возраст, во рамките на училиштето.

Очекувани резултати – стекнати компетенции

Учесниците на обуката:

- да го сфатат значењето и потребата од меѓуетничка интеграција во образованието и улогата на директорот на училиштето во спроведувањето на овој проект;
- да сфатат дека најсигурен начин за градење ментални модели и системско мислење, преку кои мултиетничноста и мултикултурализмот ќе се изградат како стил на живеење, се организациското учење и дијалогот како негова стратегија, кои ваквото размислување ќе го развиваат до ниво на општествена цивилизациска вредност;
- да ги согледаат целите и компетенциите на проектите за мултиетничка интеграција во образованието, при што ќе ја согледаат улогата на директорот во целокупниот процес на промена на претходно изградените парадигми кај различните етнички заедници;
- да ги развиваат своите компетенции за конструктивно применување на проектите, како и за институционализирање на ефектите од нив.

Содржина на темата:

- 6.1. Дијалогот како стратегија за меѓуетничка интеграција
 - 6.2. Ментални модели
 - 6.3. Системско мислење
 - 6.4. Меѓуетничка интеграција во образованието
- Прилози

Последните неколку децении, особено на Балканот, ќе бидат запаметени по кулминацијата на етничката нетолеранција која доведе до многу непосакувани состојби за сите. Доколку се согледа вистинската причина што доведе до ваквите ситуации и турбулентно-деструктивни однесувања, се наметнува неопходноста од спроведување нов тип општествено учење, кое треба и мора да ги промени менталните модели на размислување кај секој поединец, група, заедница и колектив, со што ќе се срушат стереотипните размислувања за доминација на одредена етничка заедница, народ или сл. Овој тип општествено, но и цивилизациско учење, треба да ја достигне состојбата на

системското мислење во кое нема етички поделби, доминација на културите, потценување на јазиците, негирање на верите и религиите... Основната стратегија на ваквиот тип учење, кое со воведувањето во институциите се нарекува организациско учење, е дијалогот. Доколку се согледа потребата од негово институционално практикување, неговата моќ ќе ги надмине границите на трпеливоста, односно прифаќањето на разликите во сите сегменти ќе се гледа како потреба и стил на општествено живеење. Во таков контекст, секој етникум ќе го дава својот целосен придонес за развојот на државата во која ѝ припаѓа, а со тоа директно ќе учествува и во надминувањето на цивилизациските проблеми што постојат на глобално ниво.

6.1. Дијалогот како стратегија за меѓуетничка интеграција

Дијалогот е процес кој создава простор неговите учесници да истражуваат и да пронаоѓаат решенија за најчесто тешки теми.⁴⁶ Доколку го прифатиме како метод на работа, неопходно е тој да се одликува со голема грижа, нежност и висок степен на етичност кај секој негов учесник. Секој поединец, во процесот на дијалог, треба да изгради јасен став за начинот на кој е потребно да се чува од својата сопствена сила (да ја гради својата самоконтрола), како и од заведувачката сила на самиот процес, при што неопходно е да го развива чувството за слобода (особено во тимот каде што постојат најголеми можности за остварување на овој вид комуникација). Овој разговор овозможува продлабочени разбирања, перцепции, нови модели и патеки по кои се доаѓа до единствената вистина, односно колективната мисла. Дијалогот е начин за надминување на неизвесноста и можните проблеми што ги носи иднината. Во почетокот, неговите учесници немаат (и не треба да имаат) идентични ставови во однос на одредена проблематика. Ваквиот отворен начин на комуникација создава стабилни услови секој член целосно да биде рамноправен со останатите, што овозможува постепено усогласување на различните мислења и преобразување на деструктивните конфликти во конструктивни. Користејќи го овој метод како начин на комуникација, се доаѓа до „заедничкото значење“ и „колективниот идентитет“, со што се достигнува стадиумот во кој светот се гледа со поинакви очи. Дијалогот претставува „слободен проток на идеи кои трагаат по заедничка основа на мислењето.“⁴⁷ Во овој процес, групата се приближува до големиот резервоар на заедничкото мислење, кое не може да се достигне индивидуално. Преку размена на идеи, сугестии, видувања и решенија, секој поединец станува побогат за онолку колку што самиот вложил во процесот. При спроведување на овој процес, поединците ги истражуваат проблемите од различни гледишта и врз основа на тоа ги согледуваат недостатоците на своите размислувања. На тој начин ја формираат колективната мисла која е подоследна од индивидуалната. Според Џуди Браун, „Дијалогот е добар разговор за заднината на нашиот живот. Тој претставува постојана размена на мисли за работите во животот кои имаат најголемо значење. Овозможува да се седне под јаболково дрво и спонтано да се разговара без агенда и без временски притисок. Тоа е оној вид разговор кој е заборавен од современиот свет“.⁴⁸

⁴⁶ Фанче Јошевска, (2014): „Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација“. Докторска дисертација, стр. 92.

⁴⁷ Јошевска, Ф. Л. (2002): „Дијалогот како стратегија на организациското учење при градење на личното мајсторство“. Битола: АПЕКС стр. 31.

⁴⁸ Brown, J. (1993): Learning organizations, Sarita Chawla and John Renesh; Produktivity press, Portland, Oregon p. 153.

Секој учесник во дијалогот е потребно да развива вештини за негово водење: **слушање, почитување, суспензија и говорење.**⁴⁹ Да се слуша, не значи да се слушаат само зборовите. Тоа значи да се слушне, прифати и остави настрана внатрешниот метеж што го чувствува поединецот во тие моменти. Слушањето помага членовите на тимот да станат свесни дека сите учествуваат во создавањето и видоизменувањето на светот (светот на организацијата). Тоа им овозможува да осознаат дека не се само обични набљудувачи на она што се случува, туку се негови директни творци. Ваквата состојба ја поврзува оваа вештина со **принципот на учествување.**⁵⁰

Почитувањето на одредена личност значи да се согледуваат нејзините најблагородни и најдобри особини, што овозможува секој учесник во дијалогот да го изрази своето мислење и чувства. Тоа го достигнува својот најголем облик во ситуации со спротивставени ставови со групата. Вештината на почитување се поврзува со **принципот на кохерентност**⁵¹.

Во природата на човекот е да гради вистини кои никогаш не сака да ги преиспита. Таквата убеденост во нештата го попречува процесот на водење дијалог. Надминувањето на ваквата состојба се постигнува со развивање на вештината за **суспензија**. Оваа вештина овозможува „бесење“ на сопствените ставови и размислувања, со цел тие да бидат видени од учесниците во дијалогот. Тоа е состојба во која поединецот веднаш не ги прифаќа вистините што се појавуваат во неговите мисли, туку ги остава да „висат“ заедно со вистините на групата. Ваквата состојба создава услови за нивна анализа од сите аспекти. Вештината за суспензија е поврзана со **принципот на свесност.**⁵²

Најголем предизвик во дијалогот е вештината на личноста да **говори** со свој глас. Тоа е способност да се изнесат сопствените ставови и вистини, без оглед на влијанието на надворешниот свет. При говорењето, личноста треба да се доведе во состојба на смиреност. Се создава чувство дека не знае што да каже, што доведува до појава на внатрешна „**празнина**“. Таквата состојба не треба да предизвика страв и немоќ, бидејќи претставува „**креативна празнина**“ во која се формира вистинското значење на мислата. Вештината за говорење е непосредно поврзана со **принципот на одвивање.**⁵³

Местото каде што единствено може да се случи дијалогот е тимот. Формиран од одреден број луѓе, тој овозможува решавање на проблемите врз основа на заедничката мисла на неговите членови. Тимовите, во кои се случува дијалог, претставуваат кохерентна целина што е едно, а не збир од делови. Дијалогот овозможува надминување на кризата во заедничкото мислење, а истовремено различните верувања ги претвора во креативни верувања. Неговата основа се темели врз изградбата на „заедничка визија“ која, во даден момент, се издигнува до степен на „споделена визија.“

Организациите треба да развиваат услови за градење на овој вид визија. Секој поединец во организацијата треба да се чувствува доволно слободен да го искаже својот став и да ја изрази својата визија. Главна улога при создавањето на ваквиот процес имаат водачите, кои создаваат услови и ги охрабруваат своите членови. Тоа е процес што бара голема умешност, наречена **уметност на визионерско водство.**

⁴⁹ Isaacs, N. W. (1999): Dialogue and the art of thinking together, Currency New York p. 83.

⁵⁰ Isaacs, N. W. (1999): Dialogue and the art of thinking together, Currency New York p. 87.

⁵¹ Ibid, p. 117 – 121.

⁵² Ibid, p. 144

⁵³ Ibid, p. 166

6.2. Ментални модели

Менталните модели претставуваат начин на кој го гледаме светот околу нас. Тие се огледало на нашето размислување, однесување и дејствување во средината во која живееме или работиме. Во својата книга „Новата наука на умот“ Ховарт Гарднер вели: „Според мене, главното достигнување на когнитивната наука е покажување на нивоата на менталната застапеност што е активна во различни аспекти на човековото однесување“.⁵⁴ Градењето на менталните модели е долготраен процес. Проблемот на градењето на менталните модели не е во тоа дали тие се погрешни или точни. Најголем проблем е кога тие се потиснати во потсвеста и личноста е убедена во нивната исправност. Таквите ментални модели се толку силни што личноста не чувствува дека треба да ги преиспитува или менува. Тоа претставува нејзина вистина која е дадена и засекогаш е прифатена од неговата личност. Според Сенге: „Бидејќи некои од моделите се неиспитани, тие остануваат непроменети. Како што се менува светот, се продлабочува јазот помеѓу овие непроменети ментални модели и сегашноста, што доведува до зголемување на бројот на контрапродуктивни акции“. Разликите во менталните модели доведуваат до конфликтна состојба која е производ на нашите размислувања и потребата да правиме генерализација на другите. Тие го наложуваат нашето однесување и нашата перцепција за светот во кој живееме и работиме.

Градењето здрави ментални модели овозможува изнесување на сопствената вистина на површина и водење продуктивна расправа за разликите во нашите ставови.

6.3. Системско мислење

Организациските системи, кои се наоѓаат во фазата на „растење“, имаат потреба од **учење кое е ориентирано кон иднината**.⁵⁵ Ваквото учење се темели врз насочување на вниманието кон предвидување на иднината врз основа на сегашноста. Она што претставува пречка во модерниот свет и размислувањето во него е фрагментираниот однос при согледувањето на работите. Системското мислење овозможува глобален пристап при набљудувањето и доживувањето на светот, односно организацијата како негов составен дел. „Со примена на овој тип размислување, пасивноста преминува во активност, реактивноста се претвора во проактивност, конкурентноста се преобразува во соработка, а комплексноста ја создава едноставноста“.⁵⁶ Настанува процес на ново системско мислење кое го развива чувството за припадност кон целината. Се создава интеграција на разумот и интуицијата.

Традиционалниот начин на размислување ја наметнува потребата да се најде виновникот за одредена работа. Развивајќи го системското мислење: „(...) согледуваме дека сите сме робови на структурата, која е втисната во начинот на нашето размислување...“

Системското мислење не може да се достигне без правилно формирани ментални модели. Организациските системи во кои менаџерите се убедени дека нивните размислувања и ставови претставуваат вистини, а не претпоставки, никогаш нема да создадат услови за градење ментални модели кои се составен дел од организациското учење

⁵⁴ Sengi, P. (2007): *Peta disciplina: Umeće i praksa organizacije koja uči* (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee str. 185.

⁵⁵ Senge, M.P. (1994): *Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday p. 378.

⁵⁶ Јошевска, Ф. Ј. (2002): „Дијалогот како стратегија на организациското учење при градење на личното мајсторство“, Битола: АПЕКС стр. 21.

и кои ја водат организацијата кон успех. Според Сенге: „Системското мислење е подеднакво важно за ефективна работа со менталните модели.“ Современите истражувања покажуваат дека поголемиот дел од нашите ментални модели се системски погрешни. Во нив недостига критичка повратна информација; тие погрешно ги проценуваат прекините и често се фокусираат на варијаблите што се видливи, без висок степен на урамнотеженост. Разбирањето на овие грешки може да ни помогне да воочиме каде доминантните ментални модели ќе бидат најслаби и каде ќе биде потребно нешто повеќе од „изнесување на површината“ на менаџерските ментални модели, со цел да се дојде до ефективни одлуки“.

6.4. Меѓуетничка интеграција во образованието

Претходно поставените потреби се крајно сложени и тешко применливи кај возрасната популација. Промените на менталните модели, кои треба да го градат системското мислење, се тежок процес што бара многу напор, време и, пред сè, искрена желба. Поради овие и голем број други субјективно-објективни причини, наједноставно е процесот да започне уште од најмалата возраст, односно училиштето треба да создаде услови ученикот да го гради својот ментално- системски капацитет уште од најмала возраст. Улогата на директорот на една образовна институција е да ги нагласи и поттикне овие процеси, како и да организира обуки за сите вработени во училиштето, кои ќе имаат цел да ги согледаат потребите, постапките и вештините за достигнување на ваквите промени во размислувањето и развивањето „здро“ однесување. За да може да го направи ова, тој мора да го гради капацитетот за водење дијалог и да развива вештини со кои ќе ги прочистува своите ментални модели. Овие модели треба да ги развива до форма на здрави ментални модели кои ќе му овозможат развивање на системско мислење — неопходно за целокупниот процес на менаџирање и водење на училиштето како основна клетка на општественото живеење.

Доколку училиштата ја воочат потребата од овој вид највисоко учење, тогаш можностите за спроведување на сите проекти што се однесуваат на меѓуетничката интеграција ќе ги надминат рамките на проектот, односно ќе станат стил на нашето секојдневије.

Проектот за меѓуетничка интеграција повеќе од една деценија се спроведува во нашиот воспитно-образовен систем. Преку спроведување на **четирите негови компоненти: информирање на јавноста; градење капацитети на училишното раководство и наставниците; модел — училиште и обезбедување стимул за училиштата и локалната заедница** беа постигнати одредени промени кои не се ни приближно до посакуваните, ниту до оние што финансиерот на овој проект сакал да се постигнат. Активностите се спроведуваа во рамките на сите или речиси сите наставни предмети, како дел од заеднички наставни активности, и вклучуваа краткотрајни и подолготрајни заеднички воннаставни активности.

Од јули 2014 година започна проектот „Градиме мостови“, кој им овозможува на општините, училиштата, наставниците, родителите и учениците да организираат заеднички активности, вклучувајќи ги сите ученици од различните заедници кои следат настава на различни наставни јазици.

Ова е заеднички проект кој е организиран од: МОН, Амбасадата на Кралството Холандија, владите на Швајцарија и Ирска, како и Мисијата на ОБСЕ во Скопје.

Целта на овој проект е зголемување на интеракцијата, разбирањето и интеграцијата во училишната средина.

Проектот нуди и голем број финансиски грантови за училиштата.

Од април 2017 година, во областа на образованието започна да се спроведува и проектот **МИМО** („Мултиетничка интеграција на младите во образованието“) од Македонскиот центар за граѓанско образование.

Траењето на овој проект е 5 години.

Како **партнери** во овој процес се вклучени: МОН, клучни образовни институции, сите општини и сите училишта во државата.

Финансиер на проектот е: Агенцијата за меѓународен развој на САД (УСАИД).

Целта на проектот е да се подобри меѓуетничката интеграција преку позитивна интеракција помеѓу етнички мешана младина на ниво на училишта и заедници, како и да се подобрат содржините по граѓанско образование, вештините и однесувањата, вклучувајќи ја и практиката на волонтирање кај младите.

Како **целни групи** се јавуваат основните и средните училишта во државата.

Овој проект ќе се спроведува преку три компоненти:

Компонента 1: Јакнење на меѓуетничката кохезија во образовните системи (МИМО ќе создава можности за интеракција меѓу училиштата од различни заедници и за развивање подобра етничка кохезија меѓу младите).

Компонента 2: Јакнење на демократската култура и на граѓанското однесување кај младите (во партнерство со МОН, МИМО ќе ги поддржи промените во содржините на граѓанското образование и ќе воведо методи за унапредување на активното вклучување на учениците во училиштата и процесите на носење одлуки за заедницата).

Компонента 3: Стимул на училиштата, односно нивно реновирање. (Како стимул за училиштата да учествуваат во проектни активности за подобрување на меѓуетничката кохезија и развивање на демократските и граѓанските вредности помеѓу младите, МИМО ќе реновира училишта и ќе ги подобрува условите за учење.)

Очекувани резултати:

- тесна соработка меѓу МИМО и МОН;
- локалните и централните власти поттикнуваат активности за интеракција меѓу етнички мешаната младина, училишните кадри и родителите;
- млади луѓе со знаења и вештини потребни за да бидат активни и продуктивни граѓани во својата заедница и во општеството;
- промена на содржината по предметот Граѓанско образование;
- реновирање на 50 училишта со цел создавање позитивни услови за учење;
- зголемена меѓуетничка кохезија меѓу младите;
- формирање и унапредување на одржлив процес на активно учество на општинските претставници задолжени за образованието.

Факт е дека образовниот систем во нашата држава добива голема финансиска и стручна поддршка од многу значајни меѓународни фактори кои имаат цел да создадат едно мултикултурно општество. Сепак, како директни чинители во таквиот процес се јавуваат граѓаните на нашата држава. Доколку сето ова остане само на низа спроведени проекти, нивните ефектите ќе бидат минимални. Доколку не се развиваат капацитетите за „здро“ живеење, преку градење „здрави“ ментални модели и развиено системско мислење, и доколку дијалогот не се применува како стратегија за достигнување заедничка колективна мисла, тогаш секој проект ќе започне и ќе заврши со пишување долги извештаи за т.н.

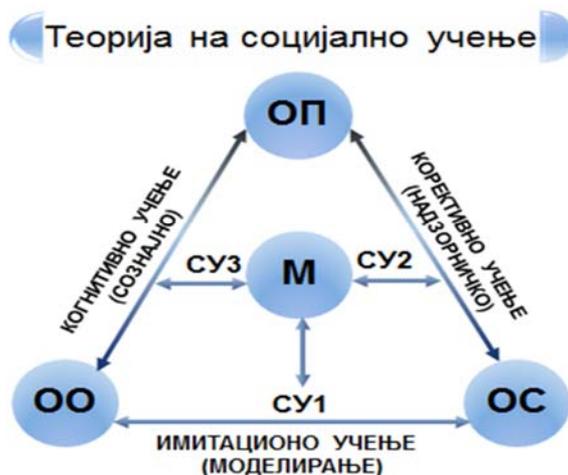
придобивки чии ефекти никој нема да ги почувствува. Единственото видливо ќе бидат само обновените училишни згради, кои набрзо ќе почнат да пропаѓаат. Но, доколку во нив се спроведуваат процеси што ќе го развиваат хуманистичкиот принцип и вредносниот систем, училиштата ќе станат места каде што се развиваат личности кои, по сопствен избор, ќе градат ментални модели и системско мислење во кои поимот **разлики** ќе биде заменет со различности, сфатени како богатство, придобивка, привилегија и движечка сила за општествениот, духовниот и, секако, цивилизациско-материјалниот развој.

ПРИЛОЗИ КОН ТЕМАТА 6: МЕЃУЕТНИЧКА ИНТЕГРАЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

Меѓуетничката интеграција во образованието е процес во кој секој поединец во училиштето (организацијата) е потребно да помине низ фазите на различните типови учење. Овие фази ќе му овозможат промена на размислувањето и создавање здрави ментални модели, кои се ставаат во функција на формирање системско мислење. Таквото мислење создава состојба на системски изградени ставови што стануваат дел од секојдневната размисла и мисла, односно се претвораат во стил на живеење.

Организациското учење е процес што настанува како резултат на индивидуалното учење на секој поединец во организацискиот систем.

Според Алберт Бандура, постојат три типа индивидуално учење кои го условуваат степенот на организациското учење. Првиот и најнизок облик е **имитационото учење**. Тоа настанува во моментот кога поединецот првпат доаѓа во организацијата. Во таква ситуација, тој избира модел — поединец или мала група — кој му служи како пример од кој ќе учи преку имитирање. Овој облик на учење претставува првиот вид учење во организацијата, кој во наредната фаза преминува во посложен вид, кога поединецот, анализирајќи го своето однесување и знаење, врши негово коригирање со цел да ги надмине негативните сегменти на однесување и да ги замени со позитивни. Овој процес се остварува преку примена на **корективното учење** при достигнување на повисоката фаза на учење — **когнитивно**. Според Крис Аргирис, највисокиот облик на учење настанува со почетоките на **организациското учење**.



Слика 12: Теорија на социјално учење

Во моментите кога организацијата, како целина, ги воочува претходно направените грешки и се обидува да ги коригира со преземање конкретни активности, настанува **единечното учење**. Доколку при коригирањето на грешките во организациското работење се применат и одреден вид модификации, настанува **двојното учење**. Во услови кога организацијата има големи тешкотии во работењето, кои го доведуваат во прашање

нејзиниот опстанок, активностите кои заеднички се применуваат за надминување на ваквата состојба го градат **инструменталното учење**. Највисокиот тип учење е **генеративното учење**, кое се јавува кога организацијата ја создава својата иднина, а нејзините членови претставуваат активни мислители кои ја определуваат динамиката на работењето на секој процес во рамките на целокупниот систем. Во контекст на типовите учења, Вилијам Исак ја развива Теоријата на т.н. **тројно учење**. Потенцирајќи го дијалогот како стратегија на организациското учење, тој укажува на неговото влијание врз менувањето на индивидуалните и организациските претпоставки за светот што нè опкружува.

Овој тип учење претставува, можеби, единствениот пат кон создавање индивидуални и колективни системски мислења во кои мултиетничката разновидност ќе биде ставена во функција на целосно креативно користење и „искористување“ со цел градење здраво општествено живеење.



Слика 13: Стратегии и дисциплини на организациското учење

Дијалогот е често користен поим кој, за жал, во практиката скоро и да не се применува. Една од многубројните причини за ваквата состојба се неразвиените вештини кај поединецот и групите, кои го условуваат неговото применување или неприменување, како во секојдневниот живот, така и во целокупното општествено функционирање. Доколку се каже дека овие вештини човекот лесно може да ги осознае и без никаков проблем веднаш да ги примени, тогаш сме на погрешен пат и не сме ја сфатиле целосната негова вредност и сложеност при неговата примена. Тоа е многу тежок процес кој бара време, напор и желба, но и прифатена насока и стручна помош кои можат да придонесат поединецот да почне да го развива својот капацитет за водење на овој многу значаен процес кој е многу повеќе од комуникација.



Слика 14: Вештини за развивање на капацитетот за водење дијалог

Во контекст на потребата од добро слушање, Максвел во својата книга „Како да станете вистински лидер“ дава тест кој овозможува секој да се самооцени за степенот на својата можност за активно слушање, односно да ја воочи сопствената вештина за слушање.

Ако на следните искази одговорите со „секогаш“, заокружете 4, за „обично“, заокружете 3, за „ретко“ заокружете 2 и за „никогаш“ заокружете 1.

	Исказ:	1	2	3	4
1.	Му дозволувам на соговорникот да заврши со зборувањето без да го прекинувам.	1	2	3	4
2.	Го слушам она што се наоѓа помеѓу редови.	1	2	3	4
3.	Кога водам белешки, ги слушам и запишувам главните факти и фрази.	1	2	3	4
4.	Го повторувам она што соговорникот го кажал заради разјаснување на реченото.	1	2	3	4
5.	Го одбегнувам непријателското расположение и/или вознемиреноста кога не се согласувам со соговорникот.	1	2	3	4
6.	Ја нарушувам концентрацијата на соговорникот со своите прекинувања.	1	2	3	4
7.	Со напор го одржувам вниманието за тоа што ми го зборува соговорникот.	1	2	3	4
	Број на заокружени цифри во секоја колона				
	X — ознака за множење	X1	X2	X3	X4
	Нецелосни зборови на поени:				
	Вкупно поени:				

Резултати: 26 поени или повеќе — Умеете одлично да слушате.
 22 — 25 поени — Слушате подобро од просекот.
 18 — 21 поени — Може да биде и подобро.
 17 поени или помалку — Веднаш почнете да ја вежбате вештината за слушање.

*

Добро е директорот/менаџерот на организацијата/училиштето повремено да ја спроведува подолу претставената анкета/анкетен прашалник меѓу сите вработени, со цел да ги согледа ставовите и мислењата на вработените за неговиот начин на однесување и комуницирање, како и степенот на развиени вештини што го отсликуваат неговиот капацитет за водење дијалог. (Истакнување на важноста: доколку директорот ги поседува овие вештини, постојано ги развива и во секоја пригода ги применува, тогаш ќе претставува добар пример (референтна моќ), кој вработените ќе сакаат да го следат. Неговото однесување ќе биде препознаено, прифатено и применето од родителите, во делот на соработката на училиштето со нив. Во училиштата каде што директорите применуваат ваков начин на водење, наставниците развивањето на својот капацитет за дијалог ќе го применуваат во односите со своите колеги, со родителите, а најмногу со своите ученици. Учениците, од најмала возраст, го сфаќаат значењето на овој вид „здрава комуникација“, која се применува и го дава својот ефект дури и во најтешките ситуации или состојби. Целиот овој процес претставува сегмент на организациското учење. Доколку ги надмине границите на институцијата и стане предмет на постојано развивање и применување многу пошироко, тој може да премине во фаза на општествено учење.)

Во зависност од целта што треба да се постигне, како и целната група што ќе биде предмет на анкетирање, одредени искази може и треба да бидат преформулирани, со што ќе го добијат своето целосно значење.

*

Ве молиме, прочитајте ги долунаведените искази и искажете ги Вашите ставови и мислења за нив, со тоа што ќе заокружите една од оценките од ❶ до ❷.

- ❶ — воопшто не
- ❷ — главно не/незадоволително
- ❸ — просечно/доволно/задоволително/добро
- ❹ — главно да/често
- ❺ — целосно да/во голема мера

Директорот на Вашето училиште:						
1.	Има развиени вештини за:					
а.	<ul style="list-style-type: none"> • активно слушање — успева да го слушне сето она што се зборува за време на формалните и неформалните состаноци, ги препознава и прифаќа своите чувства и ги остава настрана; 	❶	❷	❸	❹	❺
б.	<ul style="list-style-type: none"> • почитување — во комуникацијата со другите ги гледа нивните најдобри и најблагородни особини и им овозможува да ги искажат своите ставови дури и кога тие се разликуваат од неговите; 	❶	❷	❸	❹	❺
в.	<ul style="list-style-type: none"> • суспензија — во комуникацијата ги искажува своите ставови, кои ги остава настрана за подоцна да ги истражува заедно со ставовите на другите учесници; 	❶	❷	❸	❹	❺
г.	<ul style="list-style-type: none"> • говорење — ги искажува своите сопствени ставови и вистини без оглед на надворешните влијанија. 	❶	❷	❸	❹	❺
2.	Го контролира покажувањето на емоциите и одлуките ги донесува врз основа на факти, а не врз основа на емоции.	❶	❷	❸	❹	❺
3.	Се приспособува на различни ситуации, услови и промени.	❶	❷	❸	❹	❺
4.	Ги охрабрува своите вработени да работат во кризни моменти.	❶	❷	❸	❹	❺

5.	Гради развиена двонасочна доверба и почит со вработените, кои постојано, практично и креативно, ја искажуваат својата искрена почит.	1	2	3	4	5
6.	Има желба и храброст да придонесе кон остварување на заедничката визија на учештето.	1	2	3	4	5

7. ТЕМА 7: ИНТЕГРИРАЊЕ НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА ВО ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИОТ ПРОЦЕС

ОПШТА ЦЕЛ НА ТЕМАТА

Учесниците на обуката да го сфатат значењето и да ја имплементираат и институционализираат потребата од интегрирање на содржините во наставата и во воннаставните активности кои се насочени кон развивање еколошка свест кај учениците. Притоа, да ја осознаат улогата на директорот во процесот на ваквите интегративни активности, кои претставуваат одлика на современото менаџирање и водење на училишните системи што функционираат по теркот на развиените светски образовни стандарди.

Очекувани резултати – стекнати компетенции

Учесниците на обуката да:

- го согледаат значењето, потребата и начинот на спроведување на интегративните потреби во образованието;
- се запознаат со начинот на интегрирање на животната средина во воспитно-образовниот процес;
- ја разберат улогата на директорот на училиштето при интегрирањето во наставата и воннаставните содржини (подржувачката улога на директорот при интегрирање на животната средина во воспитно-образовниот процес).
- развиваат компетенции што ќе овозможат правилно и креативно менаџирање со процесите на интеграција во училиштето, во насока на подобрување на условите за работа и учење, како и за развивање на еколошката свест кај секој учесник во воспитно-образовниот процес, како сегмент на неговата култура и стил на живеење.

Содржина на темата:

7.1. Интегрирано планирање и интегрирана настава

7.2. Интеграција на еколошкото образование во македонскиот образовен систем

Прилози

7.1. Интегрирано планирање и интегрирана настава

Во контекст на потребата за стручно усовршување на наставниците, од суштинско значење и потреба е нивната оспособеност и подготвеност за **интегрирано планирање на наставата**. Во книгата „Активна настава“, авторите Петковски К., Терзиоска В. и Стефановска Л. истакнуваат дека актуелноста на прашањето за интегрирано планирање и реализирање на наставата произлегува од пристапот што учениците го имаат кон наставата. Основата на интегрираното планирање ја сочинуваат методите и техниките, односно стратегиите за активна настава. Според овие автори, интегрираното планирање и

интегрираната настава, како и проектната и истражувачката настава, се во контекст на т.н. конструктивистичка настава и учење. Конструктивистичките принципи на спознавање делуваат независно од методите, при што сите методи се соодветни доколку поттикнуваат размислување, овозможуваат нови, дотогаш непредвидени заклучоци и знаења, отвораат нови погледи и ги прошируваат интересите кај учениците.

Конструктивистичката ефективна настава, според Подводец (Podvorec, 2003), се темели врз:

- важноста на претходното знаење;
- непосредното искуство од реалноста;
- сеопфатноста на искуството;
- рефлексивноста на наставата и учењето;
- ефективната креативност;
- внатрешната мотивација;
- улогата на наставникот;
- методите на интегрирана настава.

Потребата за интегрирано планирање и остварување на наставата произлегува, меѓу другото, и од користените методи или начини за работа на наставниците.

Практиката покажува дека учениците најдобро можат да научат кога се применува интегрирано учење, а тоа треба да им го овозможат преку својот начин на работа нивните наставници. Познато е дека учењето претставува целосен и сеопфатен процес насочен кон изградба на знаењето. Интегрираното учење подразбира избор и примена на метод на поучување што најмногу им одговара на учениците, односно на потребата за сеопфатно, истовремено спознавање и осмислување на околината од учениците. Сепак, нема интегрирано учење без интегрирана настава.

Концентрација на наставното градиво по природни и животни кругови, како и меѓусебното поврзување на содржините во рамките на целината (бидејќи сè е повразно со сè), овозможува интегрирана настава која рефлектира интегрирано учење. Тоа подразбира создавање на „новото знаење“ врз основа на претходно наученото и негово поврзување со секојдневниот живот и работа во општеството.

Ваквиот процес во воспитно-образовните системи се применува, но не секогаш во вистинска форма, според вистинските потреби и со посакуваните цели. Наставниот кадар постојано треба да се поттикнува и креативно да се мотивира, како од стручните служби во училиштето, така и од директорот, со цел овој вид настава да го применуваат во секоја пригода што го дозволува, овозможува и наметнува. Еколошкото образование претставува една од реалните можности во наставата и воннаставните активности, каде што интеграцијата се наметнува како потреба, доколку постои искрена желба преку оваа програма да се достигнат посакуваните и очекувани резултати. Улогата на директорот во спроведувањето на оваа програма е исклучително значајна и поддржувачка (материјално и нематеријално поддржување), бидејќи со својот однос и залагање ги става на располагање сите ресурси во училиштето и ги мотивира сите директни и индиректни учесници во процесите на интегрирање.

7.2. Интеграција на еколошкото образование во македонскиот образовен систем

Најголемиот проблем со кој се соочува светот во целина е уништувањето на планетата Земја. Глобалното затоплување, кое е на прагот да создаде една трагична состојба

за секој жител на планетата, е аларм кој треба да го слушне секој поединец, да го сфати и да го примени сето она што му е на располагање со цел да даде, макар и минимален, придонес во борбата за зачувување на природата и на планетата.

Она што најпрво треба да се направи е развивање граѓанска свест за оставање настрана на материјално-комерцијалните придобивки кои се остваруваат преку штетното искористување на природните ресурси. Притоа, потребно е да се градат здрави ментални модели и системско мислење, кои ќе овозможат грижлив и заштитнички однос кон природата како наш заеднички дом.

Ваквиот процес најлесно може да се развива доколку се почне со негово спроведување кај најмалата популација, односно во градинките и училиштата. Тој почна да се спроведува преку програмата „Немаме резервна планета“, преку која кај учениците се развиваше еколошката свест. Оваа свест понатаму се пренесува врз нивните родители, потесното и поширокото семејство, како и врз наставниците како директни спроведувачи на ваквиот тип наставни активности.

Како дел од оваа програма започна спроведувањето на програмата „Екоучилиште“, по која работат над 20.000 училишта во 52 држави во светот. Целта на програмата е практично применување на стекнатите знаења за животната средина. Оваа цел се однесува на учениците, родителите, целокупниот персонал во училиштето, како и на сите директно и индиректно поврзани фактори со образовно-воспитната институција и заедницата во која таа припаѓа.

Што е екоучилиште?

Екоучилиште е училиште кое ја усвоило заштитата на животната средина како една од основните вредности во своето управување, едуцирање и дејствување.⁵⁷

Како да се стане екоучилиште?⁵⁸

Тоа е сеопфатен процес кој бара учество на сите чинители: учениците, целиот вработен персонал во училиштето, родителите, локалната заедница, локалните власти, медиумите и локалната бизнис-заедница. Процесот на создавање екоучилиште е структуриран од седум чекори:

- формирање екоодбор;
- анализа на состојбата на животната средина;
- изработка на план за активности;
- следење и евалуација на напредокот;
- поврзување на заштитата на животната средина со наставата;
- информирање и вклучување на пошироката заедница;
- изработка на екокодекс.

Членови на екоодборот: ученици (најголем дел од претставниците на одборот), членови на наставничкиот колегиум, други наставници, родители, домар (економ), претставници од техничкиот персонал, локалната заедница, медиуми и невладини организации.

Цели на екоодборот: да обезбеди учество на сите членови, а особено на учениците во донесувањето одлуки; да ја распредели одговорноста меѓу сите учесници во програмата;

⁵⁷ Прирачник: „Како да се стане еко-училиште: Интеграција на еколошката едукација во македонскиот образован систем“, стр. 5.

⁵⁸ Ibid, str. 11 – 23.

да ја развива свеста за постоењето на екоучилиште; да се грижи за трајноста и одржувањето на програмата; да ја поврзе програмата со управата на училиштето и пошироката заедница; да обезбеди усвојување и реализација на преостанатите шест чекори од програмата.

Анализа на состојбата на животната средина — се однесува на седум главни теми што може да се применуваат со активностите на оваа програма: ѓубре, енергија, транспорт, училишна околина, намалување отпад, вода и здравје.

План на активности:

- училиштето самостојно изработува конкретни проекти со цел да се постигнат конкретни резултати за подобрување и унапредување на животната средина;
- се врши избор на една или повеќе активности кои се спроведуваат на забавен и ефективен начин;
- планот се изработува врз основа на податоците од анализата и треба да има точно определени цели, рокови, јасно дадени одговорности и да е поврзан со сите можности што ги нуди наставната програма;

Следење и евалуација на напредокот:

- непрекинат процес на следење и мерење на активностите, со што се оценува степенот на успешност на секој чекор и се влијае врз задржувањето на интересот за програмата во училиштето;
- учениците треба да добијат делегирана одговорност при следењето и мерењето на резултатите, со што се зајакнува нивното чувство припадност кон проектот;
- се врши евалуација, врз основа на која можат да се направат промени во планот или други приспособувања.

Поврзување со наставната програма:

Цели: учениците да ги достигнат потребните резултати во учењето; да ги зајакнат своите искуства од учењето; да оформуваат ставови врз основа на информации; да развиваат вештини за комуникација, односи со јавноста, тимска работа, истрајност; да развиваат почит и грижа за другите, како и одговорност кон општеството и животната средина.

Информирање и вклучување на пошироката заедница:

Цел: развивање општествена свест и можност за вклучување поголем број субјекти.

Настани: „Ден за акција“, активности за претставување на училиштето и програмата, изработување училиштен весник, организирање работилници, дебатни настани, предавања на тема од животната средина и потребата за нејзина заштита, информирање на сите видови медиуми, како и организирање настани на кои тие ќе бидат поканети.

Екокодексот:

- ја дефинира мисијата на училиштето во делот на заштитата на животната средина;
- претставува правилник и заеднички став на учениците, кој го диктира и насочува однесувањето на целото училиште во делот на заштитата на животната средина;
- јавно претставување на екокодексот со цел да биде прифатен и практично почитуван од сите чинители во училиштето;
- содржи листа на едноставни искази и поими, како и на конкретни акции;
- се истакнува на видно место и се надополнува со актуелни информации на годишно ниво.

Со спроведување на овие седум чекори, училиштето го добива статусот на екоучилиште и ги задоволува условите за аплицирање за соодветна награда, која може да се обновува на секои две години. Училиштето може да биде:

- екоучилиште со бронзено ниво (бронзен сертификат);
- екоучилиште со сребрено ниво (сребрен сертификат);
- екоучилиште со зелено знаме (највисоко ниво).

Едно училиште може директно да се пријави и да го добие нивото на зелено знаме. Еден од условите за добивање на кое било од трите нивоа е, меѓу другите теми, потребата задолжително да се реализира темата отпад. Училишта со нечисти простории и нечист двор не можат да го добијат статусот на наградено училиште.

Причини поради кои училиштето треба да се пријави за програмата „Екоучилиште“:

- можност да се биде дел од глобалните прашања и прашањата за животната средина;
- можност за развивање вештини кај младите луѓе за донесување значајни одлуки;
- можност за поврзување со други училишта во државата и меѓународен публицитет;
- финансиски заштеди за училиштето;
- подобрување на соработката меѓу учениците, наставниците, техничкиот персонал и директорот (здрава училишна клима);
- чиста и здрава средина;
- градење посовесни генерации — идни граѓани на оваа држава;
- учество на интернационални натпревари на теми од животната средина;
- препознатливост на училиштето (градење функционална училишна култура).

Ако светот во кој живееме и сме негов составен дел, како и глобалниот проблем што го допира секој жител на планетата, ни значи, тогаш рамнодушното однесување на поединецот или на целото општество претставува директна штета, чии последици ќе ги чувствуваме сите. Здравиот и разумен начин на живеење и формирањето еколошка мисла се неопходност, а поединецот и општеството немаат избор, освен заедничко учество во спасувањето на планетата, а крајниот рок е сите да делуваме веднаш. Училиштето е место каде треба да започне овој процес што треба да се примени и институционализира во сите пори на општественото живеење. Директорот на секоја воспитно-образовна институција треба и мора да ја знае и разбере потребата од ваквите процеси и целосно да се вклучи, обезбедувајќи безрезервна поддршка (материјални и нематеријални ресурси), при започнувањето, спроведувањето и институционализирањето на потребните активности.

ПРИЛОЗИ КОН ТЕМА 7: ИНТЕГРИРАЊЕ НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА ВО ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИОТ ПРОЦЕС



ПРИЛОГ 1.

ФОРМУЛАР ЗА ЧЛЕНОВИ НА ЕКООДБОР

Учебна година _____

I. Податоци за градинката/училиштето

градинка/училиште:	
општина:	
адреса:	
директор:	
телефон:	
факс:	
е-адреса:	

II. Податоци за формираниот екоодбор

	Име и презиме	Телефон	Е-адреса
координатор на Програмата			

претседател на екоодборот			
---------------------------	--	--	--

Членови на екоодборот:

	Име и презиме	Позиција	Институција
1.			
2.			

* Додајте редови по потреба.

III. Статистички податоци

Членови на екоодборот	Машки	Женски	Вкупно
ученици/деца			
наставници/воспитувачи			
вработени			
претставници од општината			
претставници од родителите			
претставници од НО			
претставници од медиумите			
претставници од бизнис-секторот			
други			
ВКУПНО			

IV. Изјава

Јас, _____, директор на _____ со целосна морална и деловна одговорност изјавувам дека сите дадени податоци во овој формулар се точни и одобрени од советот на градинката/училиштето. За сите промени во горенаведените податоци, навремено ќе ја известиме канцеларијата на програмата „Интеграција на еколошкото образование во македонскиот образовен систем“ при Министерството за образование и наука.

директор:

датум/општина:

ПРИЛОГ 1.1.

ЗАПИСНИК ОД СОСТАНОК НА ЕКООДБОРОТ

Датум:

Место:

Присутни:

Бр.	Име и презиме	Институција	Потпис
1.			
2.			

* Додајте редови по потреба.

Дневен ред:

- 1.
- 2.

Предлог-иницијативи:

Бр.	Предлог	Предложил
1.		
2.		

* Додајте редови по потреба.

Тек на состанокот:

--

Донесени одлуки:

- 1.
- 2.

Записничар:

ПРИЛОГ 2.

АНАЛИЗА НА СОСТОЈБАТА НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА

Датум:

Учесници во анализата на состојбата на животната средина:

Бр.	Име и презиме	Институција/функција	Машки	Женски
1.				
2.				
ВКУПНО				

* Додајте редови по потреба.

Тек на анализата:

--

ТЕМИ ЗА АНАЛИЗА	Прашања за утврдување на состојбата	Одговори	Забелешка
Вода	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	
Енергија	1.	1.	
Двор	1.	1.	

Внатрешна средина			
Биодиверзитет			
Транспорт			
Отпад			
Здравје			
Одржлив развој			

ТЕМИ ЗА АНАЛИЗА	ЗАКЛУЧОЦИ
Вода	
Енергија	
Двор	
Внатрешна средина	
Биодиверзитет	
Транспорт	
Отпад	
Здравје	
Одржлив развој	

Изготвил/а:

ПРИЛОГ 3.

ПЛАН НА АКТИВНОСТИ
Учебна година _____

Учесници во изработката на планот на активности:

Бр.	Име и презиме	Институција/функција	Машки	Женски
1.				
2.				
ВКУПНО				

* Додајте редови по потреба.

ПРИЛОГ 4.

ИЗВЕШТАЈ ЗА СПРОВЕДЕНА АКЦИЈА

Акција:

Цел на акцијата:

Опис:

--

Подготовка на акцијата

Бр.	Активности	Време на извршување	Одговорен/ одговорна	Потребни средства
1				
ВКУПНО				

* Додајте редови по потреба.

Реализација на акцијата:

Бр.	Постигнати резултати	Индикатори	Собрани средства
1			

* Додајте редови по потреба.

Учесници во акцијата:

	Учесници	Машки	Женски
1.	ученици		
2.	наставници		
3.	вработени		
4.	родители		
5.	општина		
6.	соработници		
7.	други учесници		
ВКУПНО			

* Додајте редови по потреба.

Медиумска покриеност:

Медиум	Број на испратени соопштенија	Број на објави	Број на гостувања	Број на присутни медиуми
радио				
телевизија				
електронски медиуми				
печатени медиуми				
внатрешно гласило				
веб-страница				
известувач на општината				

* Додајте редови по потреба.

Изготвил/а:

ПРИЛОГ 5.**ИЗВЕШТАЈ ЗА СПРОВЕДЕНА КАМПАЊА****Кампања:****Цел на кампањата:****Целна група:****Опис:**

--

Подготовка на кампањата

Бр.	Активности	Време на извршување	Одговорен/ одговорна	Потребни средства
1.				
ВКУПНО				

* Додајте редови по потреба.

Реализација на кампањата:

Бр.	Постигнати резултати	Индикатори	Собрани средства
1.			
2.			

* Додајте редови по потреба.

Учесници во кампањата:

	Учесници	Машки	Женски
1.	ученици		
2.	наставници		
3.	вработени		
4.	родители		
5.	општина		
6.	соработници		
7.	други учесници		
ВКУПНО			

* Додајте редови по потреба.

Медиумска покриеност:

Медиум	Број на испратени соопштенија	Број на објави	Број на гостувања	Број на присутни медиуми
радио				
телевизија				
електронски медиуми				
печатени медиуми				
внатрешно гласило				

вeб-страница				
информатор на општината				

* Додајте редови по потреба.

Изготвил/а:

ПРИЛОГ 6.

СЛЕДЕЊЕ И ЕВАЛУАЦИЈА

Учебна година _____

Датум:

Учесници во следењето и евалауцијата:

Бр.	Име и презиме	Институција/функција	Машки	Женски
1				
2				
ВКУПНО				

* Додајте редови по потреба.

ЕКОСТАНДАРД 1 – Заштеда на енергија

Полиса: Разумно користење на електричната и топлинската енергија.

Цели: Намалување на потрошувачката на електрична енергија за 10 % во споредба со претходната година.

Точки на акција	Преземени активности	Индикатори	Постигнати резултати	Потрошени средства
1.				

* Додајте редови по потреба.

Споредба на потрошувачката на енергија за три месеци од тековната година со потрошувачката за истиот период во претходната година:

Електрична енергија	Месец	Година	kWh	Месец	Година	kWh

Топлинска енергија	Месец	Година	м3/ l	Месец	Година	м3/ l

Заклучок: _____

ЕКОСТАНДАРД 2 – Заштеда на вода**Полиса: Разумно користење на водата.****Цели: Намалување на потрошувачката на вода за 10 % во споредба со претходната година.**

Точки на акција	Преземени активности	Индикатори	Постигнати резултати	Потрошени средства
1.				

* Додајте редови по потреба.

Споредба на потрошувачката на вода за три месеци од тековната година со потрошувачката за истиот период во претходната година:

Вода	Месец	Година	м3	Месец	Година	м3

Заклучок: _____
_____**ЕКОСТАНДАРД 3 – Одржување на зградата и здрава внатрешна средина****Полиса: Здрава и чиста внатрешна средина за учење и работа.****Цели: Обезбедување здрави услови за работа и престој во училиштето и градинката.**

Точки на акција	Преземени активности	Индикатори	Постигнати резултати	Потрошени средства
1.				

* Додајте редови по потреба.

Податоци за отстранети непотребни предмети од зградата:

	Предмети	Број	Повторно употребени (број)	Добиени средства (преку продажба)
1.	врати			
2.	прозорци			
3.	клупи			
4.	столчиња			
ВКУПНО				

Податоци за селекција и продажба на отпад:

	Отпад	kg	Повторно употребени (kg)	Број на поставени корпи	Добиени средства (преку продажба)
1.	хартија				
2.	пластика				
3.	стакло				
ВКУПНО					

Податоци за набавка на еколошки средства:

	Средства	Број	Вид/производител	Потрошени средства
1.	хигиенски			
2.	екобои			
ВКУПНО				

Податоци за хортикултурно уредување на зградата:

	Садници	Број	Одржани (број)	Потрошени средства
1.	саксиски цвеќиња			
2.	жардиниери			
ВКУПНО				

Заклучок: _____

ЕКОСТАНДАРД 4 – Уреден и еколошки двор

Полиса: Уреден и функционален двор кој е во согласност со потребите за заштита на животната средина.

Цели: Функционално уреден двор, според сите еколошки параметри, кој се користи максимално за потребите на сите што престојуваат во училиштето и градинката.

Точки на акција	Преземени активности	Индикатори	Постигнати резултати	Потрошени средства
1.				

* Додајте редови по потреба.

Податоци за острани непотребни предмети од дворот:

	Предмети	Број	Повторно употребени (број)	Добиени средства (преку продажба)

1.	клупи			
2.	корпи			
3.	спортски реквизити			
4.	жардиниери			
ВКУПНО				

Податоци за хортикултурно уредување на дворот:

	Садници	Број	Одржани (број)	Потрошени средства
1.	цвеќиња			
2.	дрвја			
3.	грмушки			
ВКУПНО				

Податоци за опременост на дворот:

	Предмети/опрема	Број
1.	корпи	
2.	клупи	
3.	компостиште	
4.	спортски терени	
5.	куќарки за птици	
ВКУПНО		

Податоци за одржување на оградата:

	Датум на оградување	Санација	Потрошени средства
1.			

*Додајте редови по потреба.

Податоци за одржување на зеленилото:

	Вид	Број	Собрани l вода
1.	буриња за собирање дождовница		
2.	систем капка по капка		

3.	систем за собирање на дождовница		
4.	бунар за техничка вода		
ВКУПНО			

Заклучок: _____

Изготвил/а:

ПРИЛОГ 7.

ПОВРЗУВАЊЕ СО НАСТАВНАТА ПРОГРАМА

Училиште _____ Општина _____

Учебна година _____
(одделенска/предметна настава)

I. ТЕМА: ВОДА

	Еколошки содржини	Предмет	Одделение	Наставна содржина	Број на часови	Време на реализација
1.	Значење на водата за живиот свет					
2.	Извори на вода и нивна искористеност					
3.	Загадување на водата					
4.	Разумно користење на водата					
5.	Обезбедување техничка вода					
6.	Здрава вода за пиење					
7.	Собирање и употреба на дождовница					
8.	Анализа на состојбата на водоводната инсталација					
9.	Изработка на упатства за разумно користење на водата					
10.	Подигање на свеста кај пошироката заедница (домот, локалната заедница и сл.)					
11.	Распределба на водата					
12.	Водата и климатските промени					
13.	Водата и одржливиот развој					
ВКУПНО						

* Додајте еколошки содржини и редови по потреба.

II. ТЕМА: ЕНЕРГИЈА

Еколошки содржини		Предмет	Одделение	Наставна содржина	Број на часови	Време на реализација
1.	Значење на енергијата за живиот свет					
2.	Извори на енергија и нивна искористеност					
3.	Видови енергија					
4.	Разумно користење на енергијата					
5.	Обезбедување енергија преку алтернативни извори: сончев систем/фотоволтаици/ветерници					
6.	Изработка на упатства за разумно користење на енергијата					
7.	Анализа на состојбата на електричната инсталација					
8.	Подигање на свеста кај пошироката заедница (домот, локалната заедница и сл.)					
9.	Распределба на енергијата					
10.	Врската помеѓу енергијата и емитувањето јаглерод диоксид					
11.	Енергијата и климатските промени					
12.	Енергијата и одржливиот развој					
ВКУПНО						

* Додајте еколошки содржини и редови по потреба.

III. ТЕМА: ОДРЖУВАЊЕ НА ЗГРАДАТА И ЗДРАВА СРЕДИНА ВО УЧИЛИШТЕТО/ГРАДИНКАТА

Еколошки содржини		Предмет	Одделение	Наставна содржина	Број на часови	Време на реализација
1.	Важноста на хигиената во зградата					
2.	Еколошки средства за одржување на хигиената					
3.	Еколошки бои за бојадисување					
4.	Неупотребливи предмети					
5.	ПВЦ-амбалажа					
6.	Подигање на свеста кај пошироката заедница за хигиената и за здравата средина					
7.	Влијанието на хигиената врз здравјето					

8.	Влијанието на човекот врз средината					
9.	Анализа на состојбата во училишната зграда					
ВКУПНО						

* Додајте еколошки содржини и редови по потреба.

IV. ТЕМА: УРЕДЕН ДВОР

Еколошки содржини		Предмет	Одделение	Наставна содржина	Број на часови	Време на реализација
1.	Важноста на дворот					
2.	Биодиверзитетот во дворот					
3.	Анализа на функционалноста на дворот					
4.	Важноста на хигиената во дворот					
5.	Подигање на свеста кај пошироката заедница за хигиената во дворот					
6.	Изработка на упатства за одржување на дворот					
7.	Наводнување на зелени површини					
8.	Хортикултурално уредување					
9.	Компост и компостирање					
ВКУПНО						

* Додајте еколошки содржини и редови по потреба.

V. ТЕМА: ОТПАД

Еколошки содржини		Предмет	Одделение	Наставна содржина	Број на часови	Време на реализација
1.	Видови отпад					
2.	Анализа на отпадот во зградата и дворот					
3.	Селекција на отпадот					
4.	Рециклирање на отпадот					
5.	Повторна употреба на отпадот					
6.	Депонии и диви депонии					
7.	Влијанието на отпадот врз здравјето и средината					
8.	Подигање на свеста кај пошироката заедница за управување со отпад					
9.	Изработка на упатства за управување со отпад					
10.	Анализа на состојбата со отпадот во зградата и дворот					
11.	План за намалување на отпадот					

ВКУПНО					
---------------	--	--	--	--	--

* Додајте еколошки содржини и редови по потреба

VI. ТЕМА: БИОДИВЕРЗИТЕТ

Еколошки содржини		Предмет	Одделение	Наставна содржина	Број на часови	Време на реализација
1.	Локален и национален биодиверзитет					
2.	Анализа на биодиверзитетот во локалната средина					
3.	Еколошки акции					
4.	Влијанието на човекот врз биодиверзитетот					
5.	Влијанието на климатските промени врз биодиверзитетот					
6.	Подигање на свеста кај пошироката заедница за локалниот биодиверзитет					
7.	Влијанието на отпадот врз биодиверзитетот					
8.	Изработка на упатства за заштита на биодиверзитетот					
ВКУПНО						

* Додајте еколошки содржини и редови по потреба.

VII. ТЕМА: ТРАНСПОРТ

Еколошки содржини		Предмет	Одделение	Наставна содржина	Број на часови	Време на реализација
1.	Видови транспорт					
2.	Влијанието на транспортот врз здравјето					
3.	Влијанието на транспортот врз средината					
4.	Анализа на состојбата на локалниот транспорт					
5.	Транспортот и безбедноста					
6.	Подигање на свеста кај пошироката заедница за користење јавен превоз и велосипед					
7.	Изработка на упатства за користење јавен превоз и велосипед					
ВКУПНО						

* Додајте еколошки содржини и редови по потреба.

VIII. ТЕМА: ЗДРАВЈЕ

Еколошки содржини		Предмет	Одделение	Наставна содржина	Број на часови	Време на реализација
-------------------	--	---------	-----------	-------------------	----------------	----------------------

1.	Органска храна					
2.	Органско производство					
3.	Квалитет на храната и исхраната					
4.	Пирамида на исхраната					
5.	Влијанието на физичката активност врз здравјето					
6.	Влијанието на храната врз здравјето					
7.	Подигање на свеста кај пошироката заедница за користење здрава храна					
8.	Изработка на упатства за користење здрава храна					
ВКУПНО						

* Додајте еколошки содржини и редови по потреба.

IX. ТЕМА: ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ

Еколошки содржини		Предмет	Одделение	Наставна содржина	Број на часови	Време на реализација
1.	Дефиниција и значење на одржливиот развој					
2.	Важност од зачувување на природните живеалишта					
3.	Локална, национална и глобална нееднаквост					
4.	Социјална правда					
5.	Разумно користење на природните ресурси					
6.	Одговорност кон животната средина					
7.	Одговорна и разумна потрошувачка					
8.	Подигање на свеста кај пошироката заедница за граѓански активизам					
ВКУПНО						

* Додајте еколошки содржини и редови по потреба.

Изготвил/а:

ПРИЛОГ 8.

ИНФОРМИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ И РОДИТЕЛИТЕ

Учебна година _____

План за информирање на родителите и вработените:

--

Начини на информирање:

	Број на испратени соопштенија/информации	Број на објави на огласна табла
вработени		
стручни активи		
наставнички совет		
совет на родители		
совет на училиште/градинка		

* Додајте редови по потреба.

Соопштение 1.

Соопштение 2.

Соопштение 3.

Соопштение 4.

* Додајте соопштенија по потреба.

Изготвил/а:

ПРИЛОГ 9.

ИНФОРМИРАЊЕ НА ПОШИРОКАТА ЗАЕДНИЦА
Учебна година _____

План за информирање на пошироката заедница:

Медиумска покриеност:

Медиум	Број на испратени соопштенија	Број на објави	Број на гостувања	Присутни медиуми по број на настани
радио				
телевизија				
електронски медиуми				
печатени медиуми				
внатрешно гласило				

вeб-страница				
известувач на општината				

Соопштение до медиумите 1.

Соопштение до медиумите 2.

Соопштение до медиумите 3.

Соопштение до медиумите 4.

* Додајте соопштенија по потреба.

Изготвил/а:

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Баткоска, Ј.** (2004): „Бизнис-комуникација“. Охрид: Факултет за туризам и угостителство.
- Диздаревиќ, И.** (1998): „Психолошките погледи на менаџментот“. Скопје: Феникс.
- Јанакџов, Б.** (2003): „Современа психологија на личноста“. Скопје: Центар за развој и советување.
- Јошевска, Ф. Ј.** (2002): „Дијалогот како стратегија на организациското учење при градење на личното Мајсторство“, Битола: АПЕКС стр. 31.
- Константин Петковски, Мирјана Алексова** (2004): „Водење на динамично училиште“. Скопје: Биро за развој на образованието, стр. 28.
- Кралев, Т.** (1996): „Основи на менаџмент“, Скопје: ЦИМ.
- Симонческа, Ј.** (2007) „Процесот на менаџмент“. Охрид: Факултет за туризам и угостителство.
- Максвел, Ц.** (2010): „Како да станете вистински лидер“, [превод: Горица Попова]: Друштво.
- Марден, Орисон Свит** (2008): „Човекот господар на своите мисли и чувства: уникатен практичен прирачник за перфектна самоконтрола“ [превод Љубен Пауновски] – Скопје: Матица македонска.
- Петковски, К., Алексова, М.** (2004): „Водење на динамично училиште“. Скопје.
- Петковски, К., Јошевска, Ф.** (2015): „Современи аспекти на лидерството во воспитно-образовните организации“. Битола: Херакли комерц.
- Петковски, К., Јошевска, Ф.** (2015): „Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации“. Битола: Херакли комерц.
- Петковски, К. и Симоновска, В.,** (2009): „Менаџмент во здравството“. Битола: Херакли комерц.
- Петковски, К.** (2009): „Деловно лидерство“. Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент.
- Петковски, К.** (2000) „Водството и ефективната комуникација“. Битола: Киро Дандаро.
- Петковски, К. и Стоилковска, А.** (2010) „Менаџмент на човечки ресурси“. Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент.
- Петковски, К., Терзиоска, В. и Стефановска, Ј.** (2014): „Активна настава“. Битола: „Херакликомерц“ и „ПЕН-КМ“.
- Петковски К. и Пеливанова Г.** (2009): „Предизвиците на современото лидерство во образованието“. Битола: Херакли Комерц.
- Прангоска, Ј.** (1998): „Мотивацијата во туристичката пропаганда“. Охрид: Институт за истражување на туризмот.
- Рот, Н.** (1981): „Општа психологија“, ЗУНС – Београд.
- Симонческа, Ј.** (2007): „Процесот на менаџмент“. Охрид: Факултет за туризам и угостителство.
- Смилевски, Ц.** (2000): „Предизвикот и мајсторството на организациските промени“, Скопје: ДЕТРА центар.
- Јошевска, Фанче** (2014): „Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација“, докторска дисертација.
- Alimo-Metcalfе B. and J. Alban-Metcalfе**, *Engaging leadership: Creating organisation that maximize the potential of their people.*
- Amabile**, Motivational Synergy: Towards new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivationin.
- Argurys, C.** (1976): Organizational learning and effective management information systems: a prospectus for research, Working Paper, Combridge: Harvard University.
- Beadier G. A.** (1993): Management, Third Edition, The Dryden Press Harcoust Brace Jovanovich College Publishers Opland fl.
- Belasko, J. A.** (1990) Teaching the Elephant to Dance. The Managers Guide to Empowering Change. New York:

Plume Book.

- Brown, J.** (1993): Learning organizations, Sarita Chawla and John Renesh; Produktivity press, Portland, Oregon.
- Carter MacNamara** (1999): Overview of leadership in organisations, Management Assistance.
- Daft, L. R.** (1992): Organization Theory and Design, Fourth Edition, West Publishing Company, Sain Paul
- Dent F. E.** (2006): Umece liderstva. Beograd Narodna biblioteka Srbije, Essential managers, Leadership, Christina Osborn.
- Frost, D.** (1995): Organizacional Culture, London.
- Gallup**, Engagement at work: its effects on performance continues in tough economic times.
- Carr, Alan.** (2011): *Positive Psychology*, 2nd ed. London: Routledge.
- Hammer & Champy** (1994) Reengineering the Cooperation: A Manifest for Business, Newbury Park: Sage Publications.
- Isaacs, N. W.** (1999): Dialogue and the art of thinking together, Currency New York.
- Ludlow, R. & Panton, F.** (1992): *The essence of EFFECTIVE COMMUNICATION*, Prentice
- Luthans, F.** (1992): Organizacional behavior, Hightstow: McGraw Hill, Inc.
- Maslow, H. A.** (2004): *Psihologija o menadžmentu* (prevod Branislava Vukić, Marijana Curguz), Novi Sad: Adžes.
- Matsumura, Ryohei and Norimasa Kobayashi** (Jan. 2008): „Are increased costs worth paying.
- Nikodinovska Bancotovska, S.** (2011): “*Quality education – imperative of the new time*”, VI Balkan Education and Science Congress: The Modern Society and Education, Faculty of pedagogy “St. Kliment Ohridski” Skopje, (pg.43-47).
- Northouse, P.** (2004): *Leadership-Theory and Prakte*, 33rd Edition, SagePublikations, Inc, California.
- Ryan, Richard M. and Edward Deci L.** (2000): “Intrinsic and extrinsic motivation: Clasical.
- Sengi, P.** (2007): Peta disciplina: Umeče i praksa organizacije koja uči (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee.
- Senge, M. P.** (1994): Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Ogranizacional, New York: Doubleday.
- Schaufeli, Wilmar B. and Arnold Bakker B.** “Defining and Measuring work engagement: Bringing clarity to the concept” in Work Engagement: Handbook of Essential theory and research.
- Schein, E.** (2004): Organizazational Culture and Leadership, San Francisko.
- Schein, H.E.** (1991): Organizational Culture and Leadership: A Dinamic View, San Francisko: Jossey-Bass Publishers.
- Stone, Deci and Ryan**, Beyond Talk: Creating autonomus motivation through self- determination.
- Thomas, Keneth W., and Betty A. Velthouse.** “Cognitive elements of empowerment: An Interpretive.
- The Ken Blanchard Companies.** (2009): *Creating a Motivating Work Environment* research summary.
- Whitaker, P.** (1995): Managing change in schools, Open University Press.

http://www.apeiron-uni.evapeironinenglishCentar_za...u...Abid_Hodžic.pdf 08.06.2013, 17:24

http://www.aperion-uni.euapeironinenglishCentar_za...u...Abid_Hordic.pdf.pdf 08.06.2013,

<http://www.hrmvujic.com...Organizaciona%20KULT.pdf> 08.06.2013, 17:29

<http://www.management-issues.com>, “Three keys finding good menagers“ p. 2

<http://www.odbrana.mod.gov.rs...11-%20Organizaciona%>, 08.06.2013, 17:26

http://www.pravo.unizg.hr/_.../TEORIJA_ORGANIZACIJE. 09.11.2013, 15:23

http://www.razvoj-karijere.com/.../Efikasno_delegiranje.pdf, 28.07.2013, 10:16

http://www.ediplome.fm-kp.si/Lazar_Martina_20101126.pdf 22.07.2013, 12:58

<http://www.accel-team.com/motivation/>

<http://www.merriam-webster.com/dictionary>

<http://www.aon.com/human-capital-consulting/>

<http://www.towerswatson.com/>
<http://www.mercer.com>
http://www.aperion-uni.euapeirroninenglishCentar_za...u...Abid_Hordic.pdf.pdf, 08.06.2013, 17:24
<http://eprints.ugd.edu.mk/17215/1/%D0%95%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B>
<http://bro.gov.mk/docs/USAID/MKD/03%20Profesionalni%20kompentecii%20za%20direktori%20na%20osnovni%20i%20sredni%20ucilishta.pdf>, 27.07.2018, 11: 24
<http://www.ddiworld.com>
<http://nrp.org.mk/Media/3/priracnik%20eko%20uciliste%20mak.pdf>, 22.07.2018, 10:15
http://ebiz.netopia.com/learntolead/leadershiptraitsandqualities1/view_index.nhtml
<http://www.kapital.com.mk/DesktopDefault.aspx?tabindex=2&tabid=65&EditionID=382&ArticleID>
<http://samehmedovic.blogspot.com/p/stilovi-liderstva.html>, 20.04.2015, 11:00
<http://www.nrp.org.mk/selectedarticle.aspx?cid=964&l=5&scID=33#.W2DQCDmxXIU>, 31.07.2018, 23:10
<http://www.pmio.mk> 18.07.2018, 09:47