

Улогата на водачот во училишното тимско работење

<http://www.MaturskiRadovi.Net>

<http://www.maturski.net>

<http://www.diplomski-radovi.com>

<http://www.prevodim.com>

<http://www.seminarskirad.org>

<http://www.seminarskirad.info>

СОДРЖИНА

1. ВОВЕД	3
2. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМИТЕ ВОДСТВО И ВОДАЧ	4
2.1. ВОДСТВО	4
2.1.1. Водството во образовниот процес	5
2.2. ВОДАЧ	6
2.2.1. Водачот во образовниот процес	9
3. МЕНАџЕР НАСПРЕМА ВОДАЧ	10
4. СТИЛОВИ НА ВОДЕЊЕ	11
4.1. СТИЛОВИ НА ВОДЕЊЕ КОИ ДАВААТ РЕЗУЛТАТИ	11
5. УЧИЛИШНО ТИМСКО РАБОТЕЊЕ ЗАСНОВАНО ВРЗ УСПЕШНО ВОДСТВО	13
5.1. ВИЗИЈАТА И МИСИЈАТА КАКО ДЕЛ ОД ВОДСТВОТО ИМПЛЕМЕНТИРАНО ВО ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ	15
5.2. ПЛАНИРАЊЕТО КАКО ДЕЛ ОД ВОДСТВОТО ИМПЛЕМЕНТИРАНО ВО ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ	17
5.3. ЕКИПИРАЊЕТО КАКО ДЕЛ ОД ВОДСТВОТО ИМПЛЕМЕНТИРАНО ВО ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ	18
5.4. МОТИВИРАЊЕТО КАКО ДЕЛ ОД ВОДСТВОТО ИМПЛЕМЕНТИРАНО ВО ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ	19
5.5. КОМУНИЦИРАЊЕТО КАКО ДЕЛ ОД ВОДСТВОТО ИМПЛЕМЕНТИРАНО ВО ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ	22
5.6. ДЕЛЕГИРАЊЕТО КАКО ДЕЛ ОД ВОДСТВОТО ИМПЛЕМЕНТИРАНО ВО ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ	25
6. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА	27
7. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	28

1. ВОВЕД

Водството претставува една од основните менаџерски функции која е поделена на потфункции. Водството како појава постои од самите почетоци на човечкото живеење. Водачот претставува лице кое има влијание врз одредена група луѓе и кое со своето влијание таа група ја насочува, и дава наредби и ја контролира во нејзината работа. Водач не може да биде секој. Водачот може да биде лице кое ужива респект и доверба од одредена група луѓе која при тоа има целосна доверба во таа личност при што групата е спремна да слуша наредби од водачот и истите да ги извршува.

Во овој труд ќе бидат дефинирани водството и водачот, а ќе стане и збор за водството и водачот во образовниот процес. Исто така ќе бидат дефинирани сличностите и разликите помеѓу водач и менаџер, односно нивниот начин на работа. Секој водач не е ист, односно има свој начин на водење на своите следбеници. Начините на водење се различни, некои од нив подемократски, а некои подиктаторски. Во зависност од стилот на водење и постигнатите успеси се различни. Во поголемиот труд од овој труд ќе стане збор за училишното тимско работење засновано врз успешно водство. Успешното тимско работење кое се заснова врз успешно водство како такво е помогнато во голема мерка од: визијата и мисијата, планирањето, екипирањето, мотивирањето, делегирањето, комуникацијата. Успешниот водач во нашиов случај директор на училиште треба да внимава посебно на овие сегменти кои битно влијаат врз конечниот исход од одредена спроведена задача.

2. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМИТЕ ВОДСТВО И ВОДАЧ

Водството е едно од најзначајните аспекти во управувањето. Способноста за успешното водство е една битна карактеристика која треба да ја поседува секој менаџер без разлика на тоа која организација ја води. Суштината на водењето е следбеништвото. Со други зборови спременоста на луѓето да следат некого е она што некоја личност ја прават водач. Обично луѓето ги следат оние кои им овозможуваат остварување на сопствените желби и потреби. Неопходно е да се знае дека водењето е во тесна корелација со мотивирањето. Преку правилното разбирање на мотивацијата може подобро да се процени што сакаат луѓето и зошто се однесуваат на одреден начин за кој сметаат дека е правилен.

2.1. ВОДСТВО

Успешното водство се заснова на способност за размислување од гледиштето на друга личност. Секоја личност може да се поттикне на дејствување доколку се разберат неговите желби, потреби и барања. Но, претходно треба да се знае дека на луѓето не им е битно за она што вие знаете сè додека не им се даде до знаење дека вам ви се битни тие.¹ Со оглед на тоа дека водењето е една од менаџерските функции, логично се наметнува заклучокот дека менаџментот е поширока област, а водењето дел од него. Во овој случај ќе бидат прикажани неколку дефиниции поврзани со водството. Водството може да се дефинира како процес на насочување на однесувањата на другите према извршувањето на доделените работни обврски. Друга дефиниција за водството е дека тоа претставува однесување или пак поведение кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели.² Водството уште може да се дефинира како влијание или процес на влијание над луѓето на начин тие самите спремено и полетно да тежнеат кон остварување на заедничките цели и интереси.³

Целта на водството е да создаде чувство кај вработените во организацијата кон неа самата, како и кон заедничките цели и вредности кои треба да се достигнат.

¹ Литературен извор бр.10

² Литературен извор бр.1 (преземено од: Patrick Withaker: "Managing change in schools", Open University Press, 1995, p 72.)

³ Литературен извор бр.6

За водството може да се каже дека е една од најтешките области на општествените науки за истражување, од причини што тоа се поврзува со многу области како што се: Демократијата, правичноста, партиципативното одлучување и т.н. Водството меѓу другото е влијание од страна на водачите и нивните следбеници во реализирањето на промените, постигнувањето на заедничките цели и мислења. На водството силно влијаат и персоналните и организациските фактори на опкружувањето. Водството претставува активен процес, а тоа значи дека не може да постои пасивен водач. Меѓутоа целта на водството, односно водачот е да создава предизвик, да создава предизвикувачки системи и да ги поттикнува другите да работат. Кога водачите се соочуваат со овие предизвици, тогаш тие мора да бидат способни да водат, да го надминат отпорот кон нивното водство и природниот отпор што секогаш ја пресретнува секоја промена. Доколку сакаат да ја добијат битката со водството и да ги пресретнат сите предизвици што оваа позиција ги поседува, тие мора да ја разберат филозофијата на водството: внимателно подготвување и користење на структуриран пристап. Оваа филозофија ги вклучува принципите, особините и вештините на водството. Водството истовремено е уметност и наука што може да се учи. Кога еднаш ќе се сфатат овие принципи, особини и вештини и се применат во пракса, тогаш водачите ќе бидат во состојба да ги имплементираат нив успешно.

2.1.1. Водството во образовниот процес

Кога станува збор за водството во училиштето може слободно да се каже дека денес од било кога е неопходно неговото присуство. Ваквата констатација произлегува од таму што денес се спроведуваат низа промени во наставно-научниот процес, а со цел нашето образование да го доближиме, односно да го прилагодиме на стандардите од ЕУ од причини што нашата земја, Македонија, претендира да стане нејзина членка. Во успешното спроведување на промените една од најголемите улоги ја има директорот како водач на училиштето. Водството се занимава со конкретни и практични активности.

Моралните аспекти на училишното водство се важни затоа што училиштата функционираат проширени фамилии, каде наставниот кадар и директорите ја имаат

улогата на родители. Училиштата истовремено имаат и морална цел, а тоа значи да се придржуваат на демократските принципи и традиции кои се од особена важност за долгорочен опстанок на едно општество и држава. Водството во образованието може да се разгледува на ниво на училиште, на ниво на регион, на ниво на држава, па дури и на ниво на нација. Тоа претставува важен фактор во образованието, ако се има во предвид фактот дека во денешно време во сферата на образованието се наметнати трендовите како „ефективно училиште“, „промени и иновации“, „унапредување на работата на училиштето“, итн. Во целокупното водство што значи без разлика на која област тоа се однесува, визијата е многу битна. Слободно може да се каже дека без визија скоро да нема никакво значење целта за постоењето на една организација, а штом нема смисла да постои организацијата како појава нема потреба и од постоење на водството затоа што нема да има што да се води. Визијата поврзана со наставно-научниот процес мора да се гради врз потребата на учениците. Сите други аспекти на училиштето се дополнителни на оваа цел. Во помалите училишта водството на директорот може да е доволно за да се влијае на целото училиште, но во поголемите училишта потребно е да постои добро водство на другите нивоа и вкупниот квалитет зависи од способноста на директорот да делегира овластувања и од способноста на другите наставници да раководат со своите колеги.

2.2. ВОДАЧ

Голем број луѓе веруваат да се биде водач значи да се биде во нешто прв, најголем и најмоќен. Но, водството во организациското работење има поинакво значење и смисла. Наједноставно кажано, водачот се дефинира како некој кој ги насочува настојувањата за остварувањето на целта во организацијата и како лице кое влијае на останатите луѓе да ја следат таа насока.

Концептот на водач може да го замислиме како „голем слон“ околу кој се собрани поголем број луѓе и секој од нив има свое стојалиште и сопствено мислење за одредена работа. Задачата на водачот е да ги увери тие луѓе дека најдобро за нив е да не се одвојуваат од таа група или пак тим, затоа што сите заедно, сложни може да ја остварат заедничката зацртана цел. Таа цел може да биде онаа наметната од

страна на водачот (автократски начин) или онаа донесена компромисно од сите припадници на таа група (демократски начин).

Од основните квалитети кои ги поседува еден водач ќе зависи неговата успешност во врска со она што го работи (успешно водење на својата организација). Водачот кој не ги поседува основните квалитети на водач ќе има лош статус во очите на своите подредени, со што многу тешко ќе може да наметне свое мислење кое ќе го следат подредените. Во последно време интензивно се прават обиди да се прецизираат разликите на успешните и оние помалку успешни водачи.

Успешниот водач ги има следните карактеристики:⁴

1. Храброст

Таа е темел на самопознавање и познавање на својата дејност. Ниту еден следбеник не сака да биде подложен на водач кој нема самодоверба и храброст. Интелегентниот следбеник, може само накратко да биде подложен на водач кој не поседува храброст и самодоверба.

2. Самоконтрола

Се вели дека човекот кој не може да се контролира самиот себе, никогаш не може да ги контролира другите.

3. Искажете чувство за праведност

Без чувство за праведност ниту еден водач не може да дава наредби и да влева респект и почит кај своите следбеници.

4. Сигурност во одлучувањето

Човек кој се двоуми при донесувањето на одлуките, покажува дека не е сигурен самиот во себе, а со самото тоа успешно не може да ги води другите.

5. Успешност во планирањето

Успешниот водач мора да ја планира својата работа и да подготви план на делување. Водачот кој се базира на проценка на нештата без при тоа да има конечен практичен план на делување може да се спореди со брод без капетан. Пред или потоа тој ќе доживее бродолом.

⁴ Литературен извор бр.11

6. Навика да се работи повеќе од платеното

Една од казните за водачите е потребата да се работи повеќе во однос на она што се бара да се работи од следбениците.

7. Ведрa личност

Ведрата личност секогаш ужива почит од своите следбеници, за разлика од тмурните и мрачни лица.

8. Симпатичен и полн со разбирање

Водачот треба да им биде симпатичен на своите следбеници и да има потполно разбирање за нивните проблеми.

9. Совршенство на деталјите

Успешното водство бара совршенство на деталјите без разлика за каков вид на работ или план станува збор.

10. Спремност да се прифати потполна одговорност

Водачот треба да биде подготвен да ги прифати сите гршки и недостатоци на своите следбеници. Доколку се обиде да ја дели одговорноста или да ја префрла на другите, тој не може да остане долго време на водечкото место во организацијата.

11. Соработка

Успешниот водач мора да ги разбира и користи принципите на соработка и при тоа да биде способен да влијае на своите потчинети, да го прават истото. Водството бара сила, а силата бара соработка.

Од претходно наведеното се гледа дека е потребно да се исполнат единаесет фактори за да се биде успешен водач. Лицето кое ги исполнува нив ќе биде личноста која секогаш ќе се наметнува воопшто во животот, поточно кажано на ваквото лице секогаш ќе му биде доделувана улога на водач во најразлични области на животот.

2.2.1. Водачот во образовниот процес⁵

5

Литературен извор бр.2, стр. 211-220.

Поимот директор (во случајов како водач во училиштето) треба да се сфати како функција што некој поединец ја извршува во некоја организација, односно звање што некое лице го носи при извршувањето на определена водствена функција на некое од повисоките менаџерски нивоа. Некои директори, иако поминале по неколку мандати, сепак никогаш не станале водачи. Коректно е да се каже дека во улогата на директорот сретнуваме различни индивидуи, со различни способности и вештини што се различни по својот стил на однесување. Директорот на училиштето како водач на ваквата организација за да ја извршува успешно својата функција, треба да поседува определени карактеристики. Секој директор треба да ги поседува следните пет карактеристики за да биде успешен водач:

- Структурна
- Кадролошка
- Едукативна
- Симболичка
- Културна

Вработените во училиштето од својот директор како водач на организацијата очекуваат да биде успешен, а тоа значи да биде рационален, прагматичен, практичен, односно ефикасен, но истовремено да биде и ефективен, што значи квалитетен во водењето на организацијата. За да ја врши успешно својата одговорна работа, директорот на училиштето треба да извршува повеќе функции. Според М. Вилотијевиќ можат да се издеференцираат следниве функции на директорот на современо училиште:

- планско-програмска функција;
- организаторска функција;
- Функција на водење;
- евалваторска и истражувачка функција;
- педагошко-инструктивна функција.

Во нашиов случај предмет на интерес е функцијата водење, од тие причини ќе кажеме неколку збора за истата. Водењето значи е една од менаџерските функции насочена да се води тоа што треба да се работи. Со успешното извршување на оваа функција секој директор на училиште создава амбиент или клима за работа, како

„здрава почва која ќе даде зрели плодови“. Денес на директорот на училиштето му се проширени правата, но со тоа е зголемен ризикот и одговорноста. Тој во ваква ситуација не ќе може да се крие зад некои други органи и тела во училиштето за слабите резултати во работењето.

3. МЕНАџЕР НАСПРЕМА ВОДАЧ

Во зависност од литературниот извор може да се сретнат различни податоци. Се случува поимите менаџер и водач да бидат често испреплетени, а често да имаат исто значење. Но треба да се истакне дека менаџерот не мора секогаш да биде и водач. Чести се примерите каде што менаџерите не ги искажуваат сите карактеристики на добар водач. Во секој случај за да се биде добар менаџер треба да се биде и добар водач.

Некои од сличностите и разликите прикажани во карактеристиките помеѓу менаџерот и водачот може да ги погледнеме во следната таблица.⁶

Карактеристики на менаџер	Карактеристики на водач
Не мора стриктно да се држи до фантазијата, креативноста и етичкото однесување	Лично влијае врз другите како би ги поттикнал на креативно размислување
Рационално ја анализира ситуацијата при што системски ги одредува следните чекори на делување.	Ја користи интуицијата- интуитивно одредува што треба да стори.
Енергијата ја насочува кон постигнување на целите, организациската структура и решавањето на проблемите	Енергијата ја насочува кон луѓето, водејќи ги кон практични решенија
Станува нервозен во неред и хаос	Најдобро работи кога работите се помалку хаотични и без одреден ред.
Користи акумулирано знаење и искуства во остварувањето на целите.	Често скока од одлука на одлука, без логичен ред во размислувањето за фактите.
Воведува новини на начин да постоечките процеси полека и постепено ги менува	Воведува промени низ изненадувачки идеи кои му паѓаат на памет

⁶ Литературен извор бр.4, стр.73. Оригиналниот извор на оваа табела е <http://www.itstime.com/oct96.htm>

На светот гледа статично. Нему сè му е црно-бело	Светот за него е полн со бои, а тој често ги менува своите бои и облици
Влијае на луѓето преку логика и факти	Влијае на луѓето преку идеи, мотивација, имагинација и фантазија
На работата гледа како на нешто што мора да се толерира	Гледа на работата како на нешто што е ново, полно со возбуда и нови предизвици
Не е емотивно врзан за работата	Важна му е работата и емотивно реагира на сите промени и работни процеси.
Неговиот фокус е <u>како</u> нешто треба да се стори	Неговиот фокус е <u>што</u> треба да се стори, а одлуките поврзани со <u>како</u> ги остава на луѓето кои работат на тоа.
Се гледа како интегрален дел на неговата социјална и организациска структура	Се гледа како човечко суштество кое континуирано еволуира и се менува
Задоволен е кога делува во склад со очекувањата на опкружувањето, организацијата и семејството	Пронаоѓа самопочит низ самодоверба и лично искажување
Чувствува закана од страна на предизвиците наметнати со неговите идеи и начини.	Ги толерира предизвиците и мислењата на другите со што уште повеќе ја поттикнува меѓусебната соработка и аргументираните дискусии

Табела бр1. Карактеристики на менаџер и водач

4. СТИЛОВИ НА ВОДЕЊЕ

Постојат различни стилови на водење. Тие варираат од застарени, авторитативни стилови, својствени на хиерархиската структура на организацијата, па сè до модерни, демократи стилови, каде водачот себе си претставува како “прв меѓу еднаквите,, а на тој начин остварува статус на идеален менаџер.

4.1. СТИЛОВИ НА ВОДЕЊЕ КОИ ДАВААТ РЕЗУЛТАТИ

Постојат неколку различни пристапи при делењето на стиловите на водење. Но во овој случај ќе ги истакнеме само стиловите кои проверено даваат резултати. Според Daniel Goleman такви се шест стила и тоа: присилен, авторитативен, здружен, демократски, стил на одредување на темпото и стил на подучување.⁷

ПРИСИЛЕН СТИЛ

⁷ Литературен извор бр.4, стр. 74, 75

Начин на работ на водачот: бара задоволување на барањата без поставување прашања

Стил на давање наредби: „сработи го тоа што ти е кажано“

Темелни одредби на начинот на работа: терање на постигнување успех, иницијатива и самоконтрола

Време во кое ваквиот стил на водење е прикладен: во криза, кога е потребна брза промена, или со проблематични вработени

Општо влијание на организациската клима: во главно позитивна

АВТОРИТАТИВЕН СТИЛ:

Начин на работ на водачот: ги мобилизира луѓето според визијата

Стил на давање наредби: „тргнете со мене“

Темелни одредби на начинот на работа: самодоверба, емпатија, катализатор на промени

Време во кое ваквиот стил на водење е прикладен: кога промените бараат нова визија јасен пат

Општо влијание на организациската клима: најчесто позитивна

ЗДРУЖЕН СТИЛ

Начин на работ на водачот: создава хармонија и неформална врска

Стил на давање наредби: „луѓето се на прво место“

Темелни одредби на начинот на работа: емпатија, создавање врски помеѓу луѓето, комуникација

Време во кое ваквиот стил на водење е прикладен: при поправање на разнишаните врски во тимовите и при мотивирање на луѓе во стресни ситуации

Општо влијание на организациската клима: позитивна

ДЕМОКРАТСКИ СТИЛ

Начин на работ на водачот: создава консензус преку соработка

Стил на давање наредби: „Што мислите Вие?“

Темелни одредби на начинот на работа: соработка, водење тимови, комуникација

Време во кое ваквиот стил на водење е прикладен: при барање концензус

Општо влијание на организациската клима: позитивен

ЛИЧНО ОДРЕДУВАЊЕ НА ТЕМПОТО

Начин на работ на водачот: поставува високи стандарди на постигнување

Стил на давање наредби: „Работи како и јас, сега!“

Темелни одредби на начинот на работа: совесно работење, терање на успех

Време во кое ваквиот стил на водење е прикладен: кога се бараат брзи резултати од високо мотивиран и компетентен тим

Општо влијание на организациската клима: негативен

СТИЛ НА ПОДУЧУВАЊЕ

Начин на работ на водачот: ги развива луѓето за во иднина

Стил на давање наредби: „Пробај го ова“

Темелни одредби на начинот на работа: ги развива другите, емпатија, самосвест

Време во кое ваквиот стил на водење е прикладен: при подобрување на перформансите на вработените, како и при долгорочниот развој на силата на организацијата

Општо влијание на организациската клима: позитивен

5. УЧИЛИШНО ТИМСКО РАБОТЕЊЕ ЗАСНОВАНО ВРЗ УСПЕШНО ВОДСТВО

Во светот не постои нешто идеално, идеалноста во суштина е фикција, според тоа не постои ниту идеален тим. Дури и тимот кој на одреден проект постигнал одлични резултати во друг случај би можел да потфрли.

Кога станува збор за идеалноста, треба да се напомене дека нема идеален тим. Рековме дека некој тим кој на одредена задача постигнал врвни резултати на друга задача може да потфрли. Како да се објасни ваквата појава? Секогаш кога се во прашање меѓучовечките односи, таква можност е присутна. Луѓето се менуваат, подлежни се на влијанието на околината, а и на динамиката на односите меѓу членовите на тимот е важен фактор на кој треба да се смета. Усогласеноста на

карактерите на членовите на тимот може да даде врвни резултати во работењето на тимот.

Оценувањето на тимот следењето на резултатите како и неопходните промени за подобрување на условите за спроведување на идните проекти се крајни цели на секој успешен тимски водач.

Во современото организациско работење на тимското работење му се посветува посебно внимани, ист е и случајот и во водењето на училиштето. Вработените во една организација, во нашиов случај училиште, претставуваат еден вид на група луѓе. Она што тимот го прави да се разликува од група претставува темел на кој започнува успехот на една модерна организација во која делуваат луѓе. Се поставува прашањето која е успешната формула со која групата станува тим? Тим е збир од луѓе со јасно определени улоги кои за цел имаат да ги извршуваат успешно доделените работни задачи преку взаемна соработка, а со добра комуникација навремено доаѓа изнаоѓање на најефикасно решение за остварување на зацртаните цели, при што за време на процесот на одлучување преку соработка успешно се решаваат доделените задачи и проблеми кои се природа појава преку целиот тек на реализација на секој проект.

Заедничката цел и јасната поделба на улогите е она што тимот го разликува од групата. Оваа констатација е филозофија која како таква функционира сè до оној момент додека индивидуалните цели не се искристализираат како приоритет, во тој момент доаѓа до распаѓање на тимот. Во тимското работење од голема важност е улогата на водачот. Целта на водачот (во нашиов случај директорот на училиштето) е да создаде клима на работа се да функционира како што треба и без тој да воведи управување на „цврста рака“. Треба да се каже дека и групата може добро да функционира ако постои лице кое ќе ја води таа група. Енергијата која треба да ја вложи лицето кое ќе се јави како водач на групата ќе биде многу поголема отколку вложената енергија при водењето на тим. Причината за тоа е што во групата нејзините членови немаат јасно дефинирани цели и улоги. Основна замисла на секој водач на тим е тимот успешно да делува во разни ситуации и при тоа да постигнува врвни резултати. Водачот на тимот е лице кое има ингеренции и способност правилно да ги одбере членовите на тимот, да им верува, да ги

мотивира и при тоа да ги наградува за одреден успех, а во одредени случаи и да доделува казни.

Во тимското работење од голема важност е тимскиот дух, атмосферата која овозможува да ги достигнеме очекуваните цели, без разлика на околностите кои не опкружуваат. За да биде обезбеден и тој дел од тимското работење треба да бидеме сигурни дека секој член на тимот си ја знае својата работа. Комуникацијата треба да биде отворена, искрена и конструктивна. Треба да се очекува соодветна одговорност на секој член поединечно, но истовремено и право на глас при донесување на одлуките.

Во успешната работа на тимот потребна е и поддршка и од неговиот водач кој постигнатите позитивни резултати на тимот, односно поединецот ги наградува праведно и навремено. Оценувањето на тимското работење и пратењето на резултатите како и неопходните промени за поуспешно работење на следни проекти се главните работи кон кои тежи секој успешен тимски водач.

5.1. ВИЗИЈАТА И МИСИЈАТА КАКО ДЕЛ ОД ВОДСТВОТО ИМПЛЕМЕНТИРАНИ ВО ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ

Водена од својот директор секоја организација, во нашиов случај училиште, сака да биде успешно во своето работење, од таа причина се изготвува визија и мисија според која ќе се делува понатаму. Овие две компоненти се многу важни за да се разбере, кој сме, што сакаме да постигнеме и како тоа ќе го постигнеме за да бидеме конкурентни во обласата на нашето делување како на локален така и на глобален план. Дефинирајќи ја својата визија и мисија и она што сака да се постигне преку нив во суштина го трасираме патот и целта кон успехот.

Кога ста нува збор за визијата таа треба да биде едноставно дефинирана, со цел да може да биде прикажана во неколку реченици, да биде поттикнувачка, но и разбирлива со цел однесувањето да може да се усклади со целта.

Визијата во себе содржи одредени барања, но и реална зацртана цел која треба да се оствари во одреден период кој претходно сме го поставиле. Таа може да

се спореди со желбите и соништата кои сме ги имале кога не сме биле оптеретени со нејзиното (не)остварување.

Визијата ја создаваме самите, односно ја градиме според сопствените желби, способности и можности. Визијата може да биде прикажана преку следниов пример „Ние сме успешно училиште со целосно високо образован кадар во кое сакаат да се запишат како ученици сите деца од градот. Остваруваме врвни резултати на општинските, републичките и мѓудржавните натпревари. Во нашето училиште сака да работи секој наставник во нашиот град“. Значи визијата претставува нешто што сакаме, нешто кон кое тежнееме, нешто што би не исполнило целосно и истовремено би не мотивирало, нешто што сакаме да постигнеме.

Во ваква ситуација кога станува збор за визијата се поставува логично прашање како да се оствари истата? Визијата се остварува со помош на мисијата и пресудните фактори за постигнување успех. Таа се однесува на начинот на кој ја остваруваме визијата, преку делување. Мисијата треба да биде искажана преку активностите со кои се остварува целта. Преку примерот истакнат претходно кој се однесуваше на визијата за содавање успешно училиште мисијата може да се претстави како: „Преку тимски начин на делување, перманентна едукација на наставниот кадар, следење на свтските иновации и трендови во образованието нашето училиште ќе има светла иднина, односно ќе го постигне планираниот успех.“. Мисијата не служи само како карта според која ние би се движеле, таа ни служи и како споредба од време на време да се спореди реалноста со достигнувањето на посакуваните желби, односно ни служи за проверка уште колку ни треба да ја оствариме зацртаната визија.

Што се однесува до визијата и мисијата поврзани со тимското работење во една организација треба да се знае колку вработените како составен дел од организацијата во случајов училиштето се запознаени со визијата и мисијата, односно дали како директор (водач) на едно училиште сте им ја објасниле зацртаната визија и мисија на вработените. Праксата покажува дека многу вработени незнаејќи за зацртаната организациската визија и мисија често доаѓаат во конфликт во организациското работење водени од сопствената зацртана визија и

мисија, а тоа значи несовпаѓање на личната визија и мисија со онаа визија и мисија на организацијата. Заради ваква состојба често може да се слушнат коментари на незадоволство од страна на вработените дека се вработени во „лоша организација“.

Често во пракса се случува одредена организација да нема изградено своја визија и мисија според која ќе се води во своето вработење. Ваквата појава кај вработените создава демотивација во начинот на работа, а со самото тоа организацијата постигнува лоши резултати во своето работење.

5.2. ПЛАНИРАЊЕТО КАКО ДЕЛ ОД ВОДСТВОТО ИМПЛЕМЕНТИРАНО ВО ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ

Дел од процесот на мислење кој претходи во реализацијата на наумената акција најчесто се вика планирање.⁸ Планирањето несомнено е основа во секој вид на човечка дејност, а оттаму и во активностите поврзани во наставно-научниот процес, односно во образованието. За да се има успешно планирање треба да се остварат некои предуслови. Првенствено познавање на патиштата за достигнување на следните состојби, или од друга страна: знаења за начините како биле постигнати минатите состојби. Сознание за состојбите и патиштата за нивно достигнување во минатото, зборува за неопходноста од анализи на резултатите и остварување во минатиот период. Третиот основен фактор во планирањето е информативниот систем кој ќе овозможи, од една страна, анализа на минатиот период, а од друга, ќе ги презентира релевантните информации за планирањето. Планирањето мора да биде својствено на секој субјект, што значи и на училиштето, пред да отпочне со каква и да е свесна акција. Планирањето ја пополнува празнината како мост од каде што сме до каде што сакаме да одиме. Планирањето е процес кој бара интелект, бара ние свесно да ги одредуваме тековите на дејствување и ги базираме нашите одлуки на цели, знаења и размислени проценки. Секој план и сите негови помошни планови треба да придонесуваат кон исполнување на намерата и целите на организацијата, односно училиштето. Планирањето претходи на сите останати тимски активности. Планирањето е

⁸ Литертаурен извор бр.3, стр. 173

уникатно во тоа што вклучува утврдување на целите. Освен тоа секој водач мора да планира за да знае кој вид организациски односи и персонални класификации се потребни заедно со кои треба да се водат тековите на дејствување и кој вид контрола треба да се примени. Потребата за планирање конкретно во училиштето постои во сите нивоа, конкретно директорот (како водач), административната служба, наставниот кадар.

Водачите кои само прават планови, а не ги реализираат, само губат време. Планирањето е процес кој непрекинато трае и кој не завршува кога ќе се направи план. Создадените планови треба да се остваруваат. При нивно споредување и контролирање, плановите секогаш можат да се модифицираат за да не настанат бескорисни или штетни.

5.3. ЕКИПИРАЊЕТО КАКО ДЕЛ ОД ВОДСТВОТО ИМПЛЕМЕНТИРАНО ВО ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ

Екипирањето претставува обезбедување соодветни човечки ресурси во нашиов случај за екипирање на еден тим кој успешно би функционирал во извршувањето на одредени задачи поврзани со образовниот процес. Без човечки ресурси не може да се змисли успешното функционирање на еден тим. Работењето без одредени ресурси во форма на финансии или пак материјални средства може да се работи но без човечки ресурси во никој случај. Успешниот водач доколку сака неговиот тим успешно да функционира треба да го екипира со лица кои се успешни во својата област на делување. Доколку некои ученици се подготвуваат за натпревари по мајчин јазик во тимот треба да бидат вклучени лица кои го предаваат тој предмет, а наставници на пример по: математика, физика или хемија. При тоа вклучените наставници во тимот за обука треба да бидат меѓусебно координирани по одредени области по предметот мајчин јазик со цел учениците подобро да можат да го совладаат материјалот кој ќе им биде неопходен за успешен настап на натпреварот.

5.4. МОТИВИРАЊЕТО КАКО ДЕЛ ОД ВОДСТВОТО ИМПЛЕМЕНТИРАНО ВО ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ

Еден од шесте најкористетни зборови во организациското работење е зборот мотивација. Една од најважните задачи во тимското работење на водачот е да ги мотивира своите подредени. Таа задача се состои од способноста за комуницирање, давање сопствен пример, создавање предизик, храбрење, прибавување повратни информации, вклучување на другите во работењето, делегирање, професионален развој, информирање, известување и осигурување на праведно наградување. Во суштина секој може да се мотивира самиот себе, а водачот треба да ги мотивира своите подредени. Мотивацијата е таа која ги поттикнува луѓето на одредено однесување. Доколку од некој сакаме да заврши успешно одредена работа најдобро е да се дознае како тоа лице да се мотивира. Кога станува збор што е тоа што влијае на мотивацијата? Би кажале дека влијаат:

- нечијата способност, знаење и вештина,
- очекувања од работата во согласност со уверувањата,
- влијание на другите – самопотврдување и признавање,
- можности за напредување кои ги создава самата работа,
- очекување награди и признанија.

За да се постигнат успешни резултати во тимското работење водачот на тимот треба да ги поттикне своите вработени преку различни постапки едни од поефективните се:

- Пофалување јавно, а кудење дискретно
- Делегирање во поголем обем
- Оставање што посамостојно да ги извршуваат работните задачи
- Барање мислење од подредените за одредена работа
- Подредените не треба да се потценуваат
- Водачот треба да застане зад своите подредени
- Создавање чувство кај подредените дека се дел од тим

На членовите во тимот треба да им се овозможат одредени погодности за нивниот ангажман во вид на осигурување професионална иднина, создавање

пријатно социјално опкружување за време на работењето, поттикнување на лично задоволство, углед и развој.

Во мотивирачкиот процес од голема важност е личното задоволство кое се создава преку контролата, предизвикот, креативноста и финансиите.

Водачот на тимот врз останатите членови на тимот може да влија преку давање позитивни примери, со своето однесување и давање јасни пораки. Исто така влијае и преку изнесување позитивни ставови, правилно оценување на вложениот труд. Преку изнесување уверливи причини, нудење на разновидни можности, како и преку совладување на отпорот поврзан со промените со помош на преговарање, информирање, вклучување, охрабрување. Водачот своите членовите на тимот успешно ќе ги мотивира доколку:

- Ги отклони сите демотиватори, открие што сакаат членовите на тимот, им покаже како да го добијат она што го посакуваат
- Биде добар слушател, биде разбран
- Им каже на своите подредени дека одредена работа ја извршуваат добро
- Му покаже на членот на тимот дека има потполна доверба во него
- Доколку пренесува позитивни информации
- Поставува предизвици
- Избегнува сарказам
- Во тимот придобие луѓе кои шират позитивна енергија и постигнуваат успех

Мотивирањето на целиот тим претставува мотивирање на тимот како целина, а тоа на водачот ќе му успее доколку им даде на луѓето добри услови за работа, им ја објасни мисијата на организацијата (во случајов училиштето), на тимот му одреди цел која треба да се постигне, кога ќе ги запомни сите членови на тимот по име, промовира идентитет на тимот, успесите ќе ги дели со сите членови, внимава атмосферата во тимот да биде позитивна. Водачот својот тим успешно ќе го мотивира и доколку не биде воздржан во давањето на пофалби за добро сработени задачи. Водачот треба да биде срделен при што во одредени ситуации подобро е да се пофали исходот, односно сработеното, а не извршителите.

Во одредени ситуации водачот на тимот меѓу членовите треба да внесе и натпреварувачки дух, но при тоа на сите членови треба да им даде можност за

доказување. Многу е важно за тоа да се избере правилно време, а со самото поттикнување да се знае што се сака да се постигне. При тоа треба да се дефинираат однапред натпреварувачки правила, а на најдобрите подобро е да им се доделат награди отколку пари.

За време на водењето на тимот лошите резултати и лошото работење треба да се критикува. Но, тоа треба да се стори внимателно при тоа да не се демотивираат членовите на тимот. За тоа најдобро е да се одбере вистинското време за критика и тоа да биде во приватност, односно не во јавност пред сите членови на тимот. При тоа на личноста која се критикува треба да му се даде до знаење дека се критикува неговиот лош резултат, а не неговата личност. За време на давањето критика најдобро е лицето да се гледа право в очи за да му се даде до знаење чии напаствија треба да почитуваат и следат. За време на критиката треба да се изнесат издржани и вистинити работи. На лицето кое се критикува треба да му се даде до знаење дека истата ја цените, а исто така дека го цените досегашниот вложен труд за остварување на доделените работни задачи. На крај најдобро е да се определи датум за повторна средба на која ќе се разгледа дали со критиката се подобрило нешто во однесувањето и работењето на лицето кое било подлежно на критика.

Од досега кажаното за мотивацијата, водството и тимското работење може да се каже дека, доколку еден водач на тим сака неговиот тим да постигнува врвни резултати треба неговите членови да ги мотивира, а начините за мотивација треба самиот да ги изнајде во зависност од видот на организацијата, бројот на подредените, расположливите средства кои му се на располагање за мотивација и сл.

5.5. КОМУНИКАЦИЈАТА КАКО ДЕЛ ОД ВОДСТВОТО ИМПЛЕМЕНТИРАНА ВО ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ

Човекот е суштество кое доколку сака да опстане мора да комуницира при што ги изнесува своите ставови и мислења, согласувања или несогласувања со одредена работа, прку комуникацијата тој ги искажува своите барања.

Комуницирањето претставува пренос на информации, согласување, пренесување на пораки и искуства, создавање нови знаења, идеи и услови без кои не може да се одвива работниот процес. Но, пред сè комуницирањето претставува вештина, а секоја вештина може да се научи и унапреди. Според вештината на комуницирање може и да се идентификуваат успешните водачи од оние помалку успешните. Најуспешните водачи се свесни дека добар дел од својот постигнат успех го постигнале благодарение на своите добри комуникациски вештини, од тие причини овие водачи постојано вложуваат во себе, во развивање на своите комуникациски вештини. Оние помалку успешни водачи треба да знаат дека меѓу другото за своето не толку успешно водство голем удел има и нивната лоша вештина о комуникацијата.

Комуницирањето може да се подели на невербално и вербално. Невербална комуникација е онаа која опфаќа сè освен употреба на зборови во пишувана и усна форма (држење на телото, движењето на телото, рацете, визуелната комуникација, интонацијата и дикцијата и т.н.). Вербалната комуникација е употреба на зборови во усна и пишувана форма.

Комуникацијата на водачот со своите подредени може да биде формална, а тоа подразбира официјален протокол со работни информации, во нашиов случај поврзани со училишната тимската задача (состаноци, извештаи, белешки, добиена пошта). Што се однесува до неформалната комуникација за неа треба да се каже дека во себе содржи 75% точни информации. Извори на неформалната комуникација најчесто се неформални контакти засновани на неформални средби (ручек, пиење кафе, излет и сл.). Значењето на неформалната комуникација е од големо значење, ова посебно треба да го знаат водачите. Во текот на неформалната комуникација луѓето се поприлично слободни и искрени во изнесувањето на своите ставови и размислувања.

Водачот во својата комуникација трба да го применува непосредниот и посредниот начин на комуникација. Непосредната комуникација ја одредува близината со соговорникот. Прку непосредната комуникација лицата вклучени во неа без посредници лице в лице, директно.

Непосредната комуникација се одвива преку состаноци. Таа започнува со меѓусебно поздравување со цел да се остави позитивен впечаток. Таквиот начин на комуникација кај соговорниците влева доверба и оптимизам.

Посредната комуникација се одвива со посредство на техниката, односно телефон, факс, интернет, пошта и т.н. При овој вид на комуникација треба посебно да се внимава затоа што комуникацијата не е директна, односно посредна. Доколку настане одредена забуна во смисла на погрешно разбирање на пренесената информација ќе треба подолг период истата да се исправи, односно да се каже она што навистина се мисли.

Кај комуникацијата уште разликуваме интраперсонална и интерперсонална комуникација.

Интраперсоналната комуникација подразбира комуницирање со самиот себе, што би значело систематизирање на мислите, размислување, одлучување пред јавно да се искаже размислувањето пред тимот. Водачите од време на време сметаат дека меѓу другите обврски немаат време за интраперсонална комуникација, односно самопреслушување пред нештото да се искаже јавно, а последица од тоа може да бидат донесени брзоплети и непромислени одлуки. Успешните водачи еден дел од своето време го планираат за интраперсонална комуникација, за да можат да ги средат мислите, а со самото тоа да можат да носат квалитетни одлуки и да избираат помеѓу повеќе можности.

Интерперсоналното комуницирање е комуницирање преку кое се разменуваат пораки и информации со едно или повеќе луѓе. Првенствена цел на интерперсоналната комуникација е преку размена на идеи и информации да се поттикнат нови идеи и да се пренесат знаења. Водачот со своите подредени интерперсонално комуницира преку директно, телефонски разговори, состаноци, пишани и усни договори, е-маил, факс и др. Во зависност од интерперсоналните комуникациските способности на водачот во голема улога зависи крајниот исход на постигнатите резултати на тимот.

Меѓу другата поделба на комуникацијата таа може да се подели и на еднонасочна, двонасочна и повеќенасочна. Еднонасочната комуникација подразбира пренесување на наредби, директиви, задачи, предлози, информации,

мислења типична за водачот. Двонасочната комуникација подразбира пренесување на информации, мислења, идеи, искуства. Ваквиот начин на комуникација остварува водачот со своите подредени за да може да одреди како се одвиваат планираните активности.

Комуникацијата може да биде уште вертикална и хоризонтална. Хоризонталната комуникација подразбира рамноправен начин на комуникација. Тоа подразбира рамноправно комуницирање во организацијата, во случајов училиштето. Ваквиот начин на комуникација во пракса во организациското, односно тимското работење се покажал како најдобар. Комуникацијата во тимскиот начин на работа треба да се заснова на хоризонталниот начин на комуницирање затоа што на тој начин на комуникација се постигнуваат најдобри резултати. Во ваквиот начин на комуникација учествуваат сите учесници во тимот. Формите на комуникација се непосредни разговори, состаноци, дописи, телеконференции (Комуникација која сè уште не навлегла доволно во работењето на училиштата. Ваквите примери кај нас се инцидентни) и т.н.

Вертикалниот начин на комуникација подразбира комуникација на различни хиерархиски нивоа во една организација (училиште). Ваквиот начин на комуникација го користи директорот на училиштето како негов водач. Овој начин на комуникација е наредбодавен и како таков многу малку се користи во тимскиот начин на работа. Овој начин се одвива во две насоки од горе на доле и од доле на горе. Од горе на доле се користи кога директорот на своите подредени им задава задачи и насоки за работа, а од доле на горе се користи кога подредените му поднесуваат извештај за сработеното на директорот на училиштето.

5.6. ДЕЛЕГИРАЊЕТО КАКО ДЕЛ ОД ВОДСТВОТО ИМПЛЕМЕНТИРАНО ВО ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ

Доколку водачот на тимот сака да постигне врвни резултати одредени работни задачи треба да ги делегира на своите подредени. Водачот колку и да е способен не може да сработи сè. Паметните водачи голем број работни задачи ги делегира на

своите подредени, а тој само го контролира текот на нивното извршување и крајниот исход.

Делегирањето во суштина претставува одлука кому одредени задачи ќе му бидат доверени, а кои ќе се задржат за себе. Правилното делегирање подразбира препуштање на другите и одредени задачи кои би сакале самите да ги работите. Понекогаш може да се случи да се нема кому одредени задачи да се делегираат. Тоа значи дека сами ќе мора да сработите некои работни задачи кои не се во рангот на водачот.

Делегирањето не е само пренесување работни задачи на некој од подредените, преку делегирањето се бара од членот на тимот кому му е делегирана одредена задача, односно одговорност или овластување одредена задача да ја заврши во името на својот надреден, односно водач. Но треба да се знае дека водачот и понатаму е одговорен и тој е оној кој ќе ги сноси сите одговорности.

Водачот во процесот на водењето треба да одлучи што е тоа што треба да го сработи сам, а не некој што би можело да сработи некој друг иако тоа би можело прввременно да доведе до паѓање на квалитетот и брзината.

Некои водачи делегирањето го сметаат можност да се решат од сите задачи кои се премногу досадни или тешки. Ваквиот начин на делегирање не е добар затоа што подредените тоа сигурно ќе го почувствуваат и може да создадат негативно мислење за својот водач. Делегирањето на досадни задачи ќе ја намали мотивираноста кај членовите на тимот, а делегирањето на претешки задачи е опасно за водачот што тоа може да му го поткопа авторитетот во тимот.

Одлуката на водачот за тоа кому ќе му додели одредена задача не зависи само од проценката на способноста на лицето куму ќе му биде доделена задачата иако тоа е многу клучно. Во делегирањето треба да се одбере лице од тимот кое има знаење, вештини или преку обука брзо моѓе да ги стекне. Во предвид треба да се земат и други карактеристики, на пример како членот ќе ја прифати задачата која ќе му биде делегирана. По правило делегирањето треба да поттикнува. Водачот треба да го пронајде оптималното ниво на делегирање, со тоа самиот ќе работи поефикасно, туку успешно ќе го мотивира и својот тим.

При делегирањето членот на тимот мора да разбере што е и зошто е делегирано. Водачот мора прецизно да ги одреди ограничувањата во делегирањето, за да може оној на кому му се делегирани задачите да создаде слика за задачите и местото кое го зазема. Водачот треба да даде објаснување како ќе го надгледува извршувањето на делегираните задачи и како ќе го процени резултатот. Водачот на самиот почеток треба јасно да го одреди начинот на надзор, односно контрола, но исто така треба да нагласи дека е отворен во секој момент на располагање за помош и давање совети. Водачот на самиот почеток треба целиот тим да го информира за тоа дека одредена задача му е доделена на некој член од тимот со цел да не дојде до одредени збрки и недоразбирања, а на тој начин лицето кому му е доделена задачата се мотивира преку јавно признание делегираната задача да ја завршат успешно. По завршувањето на делегираната задача од голема важност е истата да се оцени како е завршена. Водачот во најголем дел при оценката треба да се задржи на она што е добро сработено. На тој начин се мотивира поединецот кому му е доделена задачата во понатамошните активности, односно работни задачи да постигнува уште поголеми успеси. Оценувањето на сработеното може да користи како информација за водачот до каде е развојот на неговите вработени и дали некои од нив заслужуваат да бидат унапредени.

6. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Од сè што беше до сега кажано во врска со водството и водачот во нашиов случај поврзани со водењето на училиштето и нејзиниот водач отсликан во директорот треба да се каже дека водачот на едно училиште доколку сака неговата

организација да остварува успех, односно да биде ефикасно и ефективно во своето работење треба да се држи до одредени принципи. Директорот на училиштето својот колектив треба да го раководи како еден тим почитувајќи ги следните принципи и тоа:

- Секој директор заедно со своите вработени треба да изградат визија и мисија за работењето на своето училиште.
- Пред да се започне со работа на определени задачи најпрвин треба да се изготви план на делување.
- Секој успешен водач треба да има успешен тим кој самиот ќе го екипира, а тој треба да се состои од вреден, едуциран наставен кадар желен за работа.
- Успешниот водач доколку сака неговиот тим да постигне успех треба да изнајде начини како да го мотивира.
- Добрата умешност на водачот во комуницирањето значи успешно пренесување на задачите до своите подредени и прибирање информации за нивното работење.
- Секој успешен водач треба да делегира одредени задачи на своите вработени со цел да си ја олесни работата, а истовремено подредените ќе се почувствуваат дека се значаен дел од организацијата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Константин Петковски, *Менаџмент во училиште*, Просветен работник, Скопје 1998 год.
2. Константин Петковски и Мирјана Алексова, *Водење на динамично училиште*, Биро за развој на образованието, Скопје, 2004 год.

3. Тодор Кралев, *Основи на менаџментот*, ЦИМ, Скопје, 2001 год.
4. Strategijski menadzment, (Biljeske sa seminarske nastave), Sveuciliste u Zagrebu Fakultet organizacije i informatike, Varazdin 2006god.
5. Strategijski menadzment, Skripta prema studentskim radovima, Sveuciliste u Zagrebu Fakultet organizacije i informatike, Varazdin 2007god.
6. [http://hr.wikipedia.org/wiki/Vodstvo_\(ekonomija\)](http://hr.wikipedia.org/wiki/Vodstvo_(ekonomija))
7. <http://hjpc.cest.gov.ba/mpeople/doc/Vodstvo.pdf> Vodstvo
8. <http://www.kvalis.info/content/view/104/42/>
9. www.tatjanadivjak.hr (Kako uspesno ostvariti timski rad)
10. http://www.tnrb.net/index.php?option=com_content&task=view&id=226&Itemid=1
11. http://www.portalalfa.com/mambo/index.php?option=com_content&task=view&id=199&Itemid=1&show=1
12. <http://proactiva.hr/prezentacija/edukacija/timski-rad-vodenje-timova/>
13. <http://www.bosnia.ba/biz/index.php?sta=3&pid=11285>
14. http://www.seeeducoop.net/education_in/pdf/org_prov_realiz_prog_school_heads_prof_develop-yug-mon-srb-t02.pdf

<http://www.MaturskiRadovi.Net>
<http://www.maturski.net>
<http://www.diplomski-radovi.com>
<http://www.prevodim.com>
<http://www.seminarskirad.org>
<http://www.seminarskirad.info>