

СЕМИНАРСКА РАБОТА ПО ПРЕДМЕТОТ:  
**ВОДСТВО**

**ТРАНСФОРМАЦИСКОТО ВОДСТВО ВО  
ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ**

<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>

## Вовед

1. Водство
2. Трансформациското водство
3. Процесот на трансформациското водство
4. Фази на трансформациското водство според John Kotter
  - 4.1. Развивање свест за неопходни промени
  - 4.2. Создавање тим кој ќе води
  - 4.3. Обликување визија и стратегија
  - 4.4. Претставување на визијата
  - 4.5. Оспособување на вработените за значајни дејства
  - 4.6. Создавање краткорочни успеси
  - 4.7. Консолидација на остварената предност и отпочнување други промени
  - 4.8. Нов пристап кон организациската култура

## Заклучни согледувања

## Литература

Во време на глобализација и забрзани промени, неминовна активност на организациите е постојано да учат, а наученото веднаш да го спроведат во конкретни активности, односно да се менуваат и прилагодуваат на новосоздадените ситуации со цел да бидат конкурентни во работењето, истото се однесува и на воспитно-образовните институции. Во вакво, новосоздадено опкружување, трансформациското водство ја креира суштината на процесот на водење промени во теоријата и праксата на водството воопшто. Трансформациското водство како пристап е појдовна точка за создавање нова теорија на водството.

Средината во која работи воспитно-образовната организација станува турбулентна, динамична, различна, тешка, опасна и полна со дисконтинуитет. Единствена извесност која постои во организациското работење е оријентирање кон промени и нивна примена, а единствена стабилност е добро движење низ тие промени.

Во овој семинарски труд ќе стане збор за водството воопшто, што е водство, како тоа функционира, кои се водачите, која е разликата помеѓу водач и менаџер. Потоа, што е трансформациско водство, суштината и концептот на овој вид водство. Исто така ќе стане збор за самиот процес на овој вид водство. Потоа ќе бидат разработени 8-те фази на трансформациското водство според John Kotter, адаптирано на воспитно-образовна институција.

## **1. ВОДСТВО**

Денес не постои поделено мислење околу значењето и улогата на водството во развојот на секоја човекова дејност и воопшто на целата социјалната средина. Водството и талентот се формула за постигнување на секој успех. Од тие причини на водството како феномен му се посветува големо внимание како во теоријата, така и во праксата. За водството може да се каже дека е движечка сила, која е основа на промените и развојот во една организација. Силата на водството произлегува од визијата и способноста на влијание, односно на движечката енергија која ја поттикнува посветеноста на луѓето во совладување на пречките на патот кој води во иднината.

Современите сознанија поврзани со водството упатуваат на тоа дека способноста на водачот да влијае е содржана во карактерните црти на личноста на водачот, како и во ефектите кои произлегуваат од интеракцијата со соработниците. Во изучувањето на водството како појава, најпрвин треба да се воочи постоењето на два основни поими: водство и водач. Водството претставува процес во кој едно лице влијае на другите членови од групата со цел да ги оствари дефинираните цели на групата или организацијата. Додека лицето кое го врши влијанието се нарекува водач. Многу е важно првиот човек во воспитно-образовната институција да ја има во предвид личноста на колегите и на тој начин да ја добие нивната поддршка и доверба во потфатите насочени кон промените и новините кои ќе бидат внесени во работата на училиштето, сè со цел воспитно-образовниот процес да се осовремени. Во секој момент директорот треба да е свесен и информиран за сè што се случува во училиштето. На тој начин ќе може позитивно да делува на вработените во однос на нивната потреба и тие да бидат дел од планирањето и одлучувањето во училиштето. Водењето училиште не е лесно, напротив, тоа бара многу напор, време и енергија.

Значењето на водството произлегува од способноста на водачот да создава визија, успешно и јасно да ги пренесува целите на следбениците, да ги собира околу себе следбениците и да ја покренува и насочува нивната енергија за остварување на зацртаните цели.

Одредени особини поврзани со водството:

1. *Енергија*- Водачите покажуваат високо ниво на вложен напор. Тие имаат релативно високо ниво на желба за постигнување успех,

абициозни се, имаат голема енергија, тие се неуморни и упорни во своите активности и истовремено покажуваат голема иницијатива.

2. *Желба да води*- Водачите имаат изразена желба да водат и влијаат на другите. Истовремено покажувајќи подготвеност да ја преземат одговорноста.
3. *Почит и интегритет*- Водачите градат односи на доверба помеѓу нив и следбениците, користејќи и применувајќи ја вистината и почитта и при тоа покажуваат висока коезистентност помеѓу зборовите и делата, односно теоријата и праксата.
4. *Самодоверба*- Следбениците веруваат дека водачот никогаш не се сомнева во себе. Заради тоа водачите мора да покажат самодоверба за да можат да ги убедат своите следбеници во правичноста и издржаноста на своите цели и одлуки.
5. *Интеграција*- Водачите треба да се доволно интелегентни за да можат да собираат, синтетизираат и толкуваат голем број на информации и мораат да бидат способни да создаваат визија, решаваат проблеми и носат правилни/вистински одлуки.
6. *Релевантно организациско знаење*- Ефективните лидери имаат високо знаење за организацијата и дејноста. Продлабоченото знаење им овозможува на лидерите да носат добри, образложливи одлуки и да можат да ги проценат исходите од таквите одлуки.
7. *Дополнителни карактеристики*- Лидерите се енергични, и „живи“ луѓе. Истовремено се дружељубиви, полни со самодоверба, многу ретко тивки и повлечени.

Кога станува збор за водството и водачите, неопходно е да се направи една паралела, односно разлика помеѓу менаџер и водач. Иако и двајцата ги водат луѓето во остварувањето на одредени активности, помеѓу нив постои значајна разлика. Менаџерот ги извршува сите менаџерски функции: планирање, организирање, екипирање, мотивирање, контрола. Неговата улога пред сè се согледува во планирањето на целите и преземање акција за нивно остварување, организирање и водење на луѓето во организациското работење, како и контрола на извршените работни активности. Водачот пак се занимава со водството на луѓето, вработените и нивно насочување и мотивирање

да го следат во остварувањето на зацртаните цели и стратегии на организацијата.

Директорот на едно училиште има две важни обврски. Едната од нив е менаџерската, а другата водството. Првата од директорот бара да се стреми кон високи достигнувања во функционирањето на училиштето, а втората, да посветува големо внимание на воспоставените релации кај вработените. Многу ретко еден директор успева во двете функции да даде максимум. Кога тоа би се постигнало, тогаш директорот би се издигнал професионално до совршенство.

Директорот на едно училиште како менаџер има задача да управува со луѓето и преку нивната работа да стигне до поставената цел. На тој начин, тој се насочува кон определени резултати за чие реализирање потребно е да се воспостави ред и дисциплина. Ваквиот директор се стреми кон ефикасност во работењето. Вештиот менаџер поседува способност да ги насочи индивидуалните способности на секој од вработените кон остварување на целта. Тој создава клима за работа и е во состојба да делегира задачи за чие остварување обезбедува услови.

Директорот на училиштето како водач има способност да ги натера вработените со задоволство да го работат она што тој сака тие да го прават. Секој водач мора да има визија што ќе ја прифатат неговите следбеници и голема дарба да мотивира. Водачот е компетентен, чесен, со напредни идеи, инспиративен и успешен. Тој знае како да создаде атмосфера на доверба, особено преку демонстрирањето на заедништво и на тој начин да ги насочи кон достигнување на сопствената визија.

| <b>Менаџер</b> | <b>Водач</b>     |
|----------------|------------------|
| Рационален     | <b>Визионер</b>  |
| Советодавен    | <b>Страсен</b>   |
| Истраен        | <b>Креативен</b> |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Решава проблеми                  | <b>Флексибилен</b>                         |
| Тврдоглав                        | <b>Инспиративен</b>                        |
| Аналитичен                       | <b>Иновативен</b>                          |
| Конструктивен                    | <b>Храбар</b>                              |
| Внимателен                       | <b>Фантазира</b>                           |
| Авторитативен                    | <b>Експериментира</b>                      |
| Стабилен                         | <b>Иницира промени</b>                     |
| Моќ на позиција                  | <b>Моќ на личност</b>                      |
| Краткорочно орјентиран           | <b>Долгорочно орјентиран</b>               |
| Фиксиран поглед                  | <b>Загледан во хоризонт</b>                |
| Администрира                     | <b>Иновира</b>                             |
| Одржува                          | <b>Развива</b>                             |
| Имитира                          | <b>Создава</b>                             |
| Прашува зошто и како             | <b>Прашува зошто не</b>                    |
| Прифаќа                          | <b>Доведува во прашање<br/>(провоцира)</b> |
| Добар војник                     | <b>Сопствена личност</b>                   |
| <b>Работи на вистински начин</b> | <b>Создава вистински работи</b>            |

**Табела бр.1 Менаџер наспроти водач**

|                                |                           |
|--------------------------------|---------------------------|
| <b>МЕНАЏМЕНТ</b>               | <b>ВОДСТВО</b>            |
| Создавање ред и конзистентност | Создава промени и движење |
| <i>Планирање и буџетирање</i>  | <i>Насочување</i>         |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- составување агенда</li> <li>- Утврдување распоред</li> <li>- Алокација на ресурси</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Креирање визија</li> <li>- Пошироко разјанување на вистинската состојба</li> <li>- Утврдување стратегии</li> </ul>  |
| <p><b>Организирање и екипирање</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Создавање структура</li> <li>- Создавање работни места</li> <li>- Воспоставување правила и процедури</li> </ul> | <p><b>Распоредување на вработените</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Насочување кон постигнување на целите</li> <li>- Барање посветеност</li> <li>- Градење тимови и коалиции</li> </ul>    |
| <p><b>Контрола и решавање проблеми</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Создавање поттик</li> <li>- Изноаѓање креативни решенија</li> <li>- Преземање корективни акции</li> </ul>   | <p><b>Мотивирање и инспирирање</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ширење инспирација и енергија</li> <li>- Давање овластување на подредените</li> <li>- Задоволување на потребите</li> </ul> |

**Табела бр.2 Функции на менаџментот и водството<sup>1</sup>**

## 2. ТРАНСФОРМАЦИСКО ВОДСТВО

Овој вид на водство е насочено кон односот помеѓу водачот и следбениците. Карактеристично е дека водачите кои го користат овој стил на водство имаат силна самосвест и користат цела низа на меки вештини со кои ги придобиваат другите луѓе.

Суштината на трансформациското водство се согледува во управувањето со промени кои имаат трансформациски, односно радикален карактер. Во таа смисла може да се каже дека од суштината на лидерската вештина во идентификувањето на деловните трендови и визијата на промени произлегува планот на промени, односно се создава трансформација и нов правец. Континуираниот процес на трансформација подразбира движење кон, битни, крупни, промени кои продуцираат висок раст. Организациската трансформација станува сè повеќе главна и основна задача во работата на водачите. Трансформациското водство се заснова на способноста на водачот да ги поттикне следбениците со визија, да одреди мисија преку која ќе се спроведе визијата, цели, стратегии, програми, проекти, планови и политика со цел да се остварат радикални промени во организацијата.

<sup>1</sup> [http://www.zivkaprzulj.com/Portals/0/StrucniRadovi/Liderstvo\\_i\\_motivacija.doc](http://www.zivkaprzulj.com/Portals/0/StrucniRadovi/Liderstvo_i_motivacija.doc) (Prof. Dr Živka Pržulj, Liderstvo i motivacija)



Заради својата природа, односно карактер на работата, училиштата и образовниот систем во целина се доста инертни на промените. Треба да се има во вид фактот дека менувањето на целите во образованието налага промени, односно други потреби какви што се:<sup>2</sup>

- Потреба за дополнителен професионален развој на кадарот и негово перманентно усовршување
- Потреба од користење нови методи и стратегии за изведување на наставата
- Потреба од поттикнување на учениците кон поголема активност и творечка работа
- Потреба од дизајнирање на нова организациска структура на училиштата и нов систем или концепт на сите нивоа.
- Потреба од градење на организациска култура и професионална етика.

Според *Yukl* концептот на трансформациското водство е формулирано од *Buns* во 1978 година, истражувајќи го политичкото водство. *Bass* во 1985 година дал значаен допринос во развојот на концептот на трансформациското водство при што истакнува четири карактеристики кои трансформациското водство го издвојуваат од концептот на останатите видови водство:

1. *Харизма*- обезбедување визија, доверба и почит од следбениците
2. *Инспирација*- изнесување големи очекувања, користејќи симболи за да се фокусираат напорите, искажувајќи ги јасно важните цели на единствен начин.
3. *Интелектуална стимулација*- промовирање на интелигенција, рационалност и внимателно решавање на проблеми
4. *Индивидуално разгледување*- посветување внимание на лица, секој поединец да се третира како посебна индивидуа, советување и наведување.

Се смета дека трансформациското водство единствено води до темелни измени во организацијата. Трансформациските водачи се

---

<sup>2</sup> Константин Н. Петковски и Маријана А. Алексова, (2004), "*Водење на динамично училиште*", Биро за развој на образованието, Скопје. (стр.108)

способни да влијаат во креирањето на промени, а не само да се прилагодуваат на нив.

### **3. ПРОЦЕСОТ НА ТРАНСФОРМАЦИСКОТО ВОДСТВО**

Трансформациското водство го обезбедува потребното чувство за припадност на следбениците кон организацијата. Водачите и следбениците се обединети во намерата за достигнување на повисоко ниво на заеднички цели. И двете страни сакаат да го постигнат најдоброто, сакаат да и дадат на организацијата нов правец на движење.

Трансформациското водство се фокусира на ефикасна и ефективна интеракција со променливата реалност. Трансформациското водство, на тој начин, се насочува на „високото ниво“ и е ориентирано кон принципите, за разлика од трансакционото водство, кое е фокусирано на „ниското водство“ и е ориентирано кон настаните.

Трансформациското водство во центарот на вниманието го става човекот како активен чинител, преокупирано е со цели, вредности и етички норми. Акцентот не го става на дневните настани, туку се ориентира кон долгорочни цели, водејќи грижа да не ги компромитира човечките вредности и принципи. Прави јасна динстикција помеѓу причините и симптомите и дејствува превентивно. Манифестира проактивност, ги забрзува процесите и се карактеризира со истрајност. Се фокусира на визијата, мисијата и стратегиите за нивно достигнување. Комплетно ги користи човечките ресурси, дозволува да се развива талентот на секој поединец, открива и развива нови таленти. Умее да ги препознае значајните придонеси на поединците и соодветно да ги награди. Ги дизајнира и редизајнира работите за да ги направи значајни и предизвикувачки. Го ослободува човечкиот потенцијал, води кон нови насоки и ги обединува внатрешните структури и системи за да го поттикне достигнувањето на вредностите и целите.

Целта на трансформациското водство е да ги „трансформира“ луѓето и организациите во буквална смисла: да ги промени во срцата и умот, да ја зголеми визијата, нејзината јасност и разбирање, да ги потврди целите, да го направи однесувањето соодветно на верувањата, принципите и вредностите. Со еден збор, да се донесат промени кои се вистински, постојани, суштински, самозадвижувачки и развојни. Но, не

промени само заради промени. Секој може да биде катализатор на промени-трансформер во било која ситуација, во било која организација. Тоа, бара визија, иницијатива, трпение, почит, упорност, храброст и верба во себе како трансформациски водач.

Светот се менува сè побрзо и побрзо во сите сфери на животот. Луѓето постојано зборуваат дека и образованието треба да се менува за да одговори на промените на 21-век. Се поставува прашањето што се подразбира под промени? Промената ги опфаќа сите и многу е тешко да се најдат соодветни одговори. Светот во којшто моментално живееме е свет со многу одговори и бескрајни можности. Тој изгледа „хаотично“ и од суштинска важност е да бараме најдобри начини за да дојдеме до целта. Но, мора да научиме како да живееме во тој свет за да бидеме успешни. Како што се менува светот, така и нашиот наставен план и програма мора да се менуваат, исто како и нашите воспитно-образовни институции. Промени што се случуваат во нашиот образовен систем се: децентрализација на управувањето во образованието, планирањето во образованието се движи кон системски промени, наставниот план и програма се менуваат во согласност со потребите на Македонија, компјутеризацијата нуди возбудливи нови можности и предизвици за учење<sup>3</sup>.

Пет клучни елементи кои се однесуваат на промените во наставата се:

- Промена на наставниот план и програма (поинакви знаења, вештини и ставови)
- Промена на настават и учењето (ученикот е во центарот на вниманието)
- Промена на оценувањето (воспоставување стандарди и етички кодекс за оценување)
- Промена на технологијата (компјутеризација и ИКТ)
- Промена на училницата (раководење и организација на училницата)

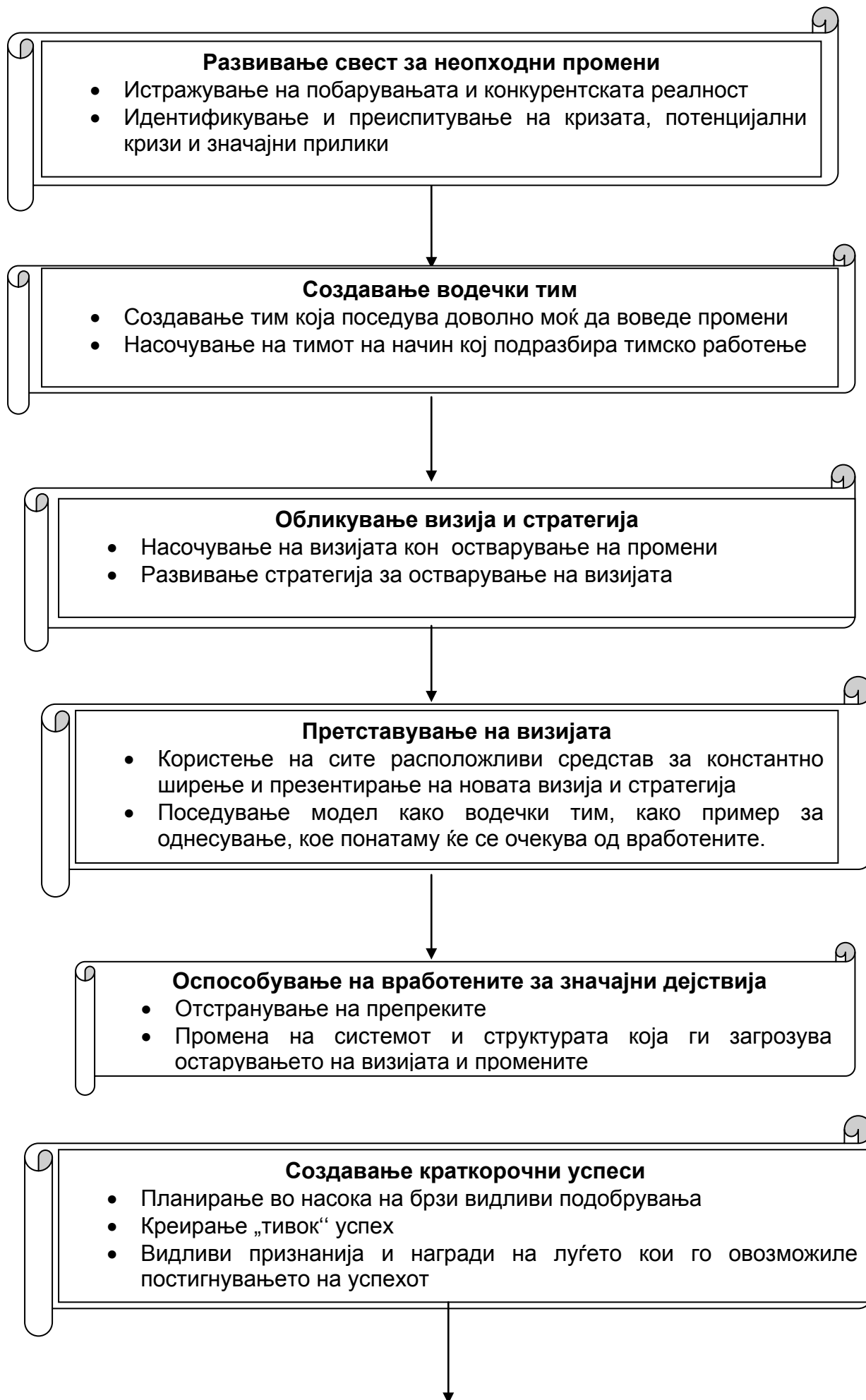
---

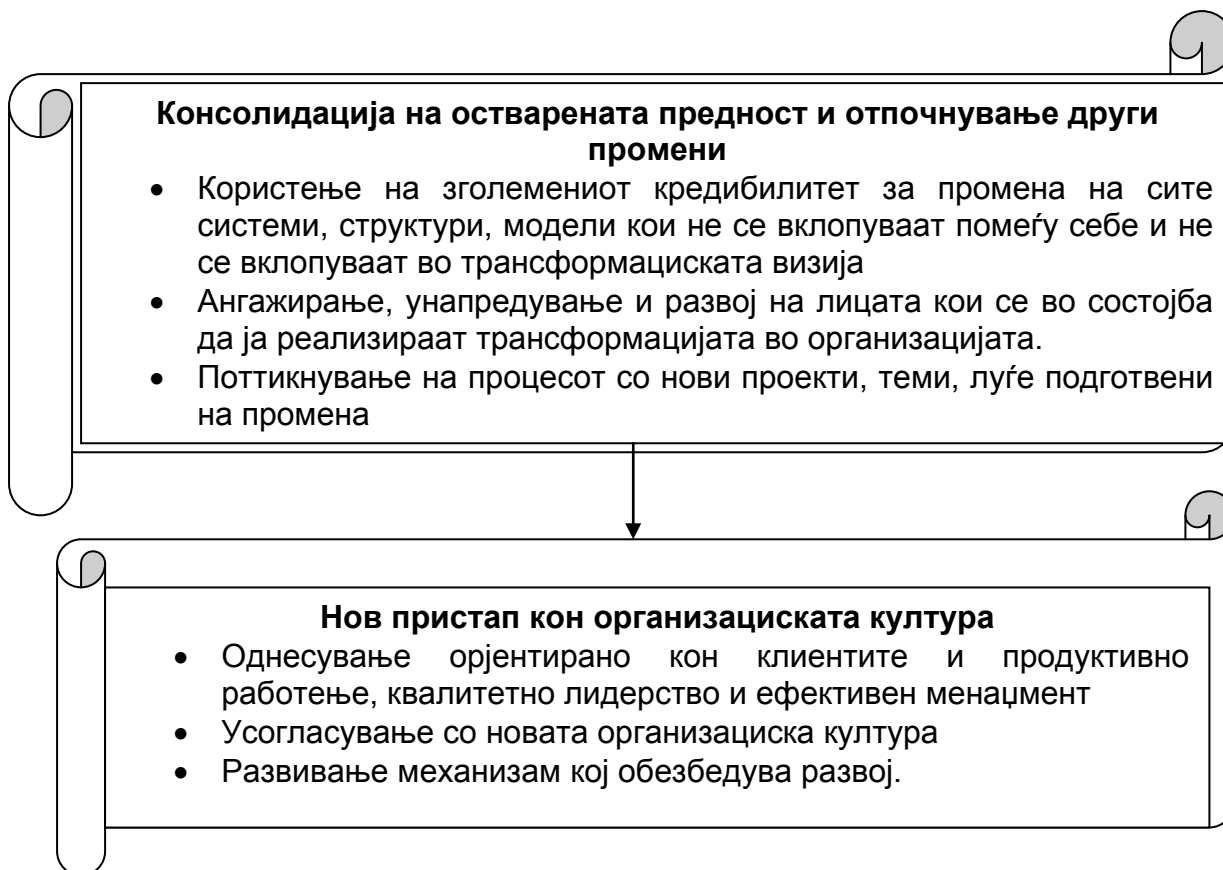
<sup>3</sup> Снежана Јанкуловска (2009), „Настава и учење на 21-век“ (прирачник за наставниците во основното образование), Проект за основно образование, Скопје (стр.12-13)

#### **4. ФАЗИ НА ТРАНСФОРМАЦИСКОТО ВОДСТВО СПОРЕД JOHN KOTTER**

*John Kotter* е познат професор од Хардвард, еден од најпрестижните универзитети во светот. Тој со своето работење, истражување, дал значаен придонес во проучување на трансформациското водство. Неговата книга „Водење промени“ (*Leading Change*) станала бестселер во оваа област. Со книгата „Срце на промените“ (*The Heart of Change*), *Kotter* ги заокружил истражувањата зошто не успеваат во доволна мерка промените кои имаат трансформациски карактер, односно што е срце на промените и како навистина луѓето ги менуваат своите организации.

*Kotter* сугерира дека која било успешна промена без разлика на нејзиниот обем треба да се одвива по логички редослед кој се состои од 8 фази. Првите 4 фази во суштина претставуваат одмрзнување на организациското статус кво. Фазите од 5 до 7 не запознаваат со нова пракса, а последната 8-ма фаза е вградување на промена во организациската култура на организацијата. Во применувањето на овие фази вообичаена грешка е прескокнувањето на првите 4 фази. Етапното одвивање на фазите претставува клучна важност, секоја фаза треба 100% да биде завршена пред да се прејде на друга фаза, со напомена дека во одредени фази може истовремено да се работи. Втора голема грешка е што многумина управуваат со промените, но треба да се знае дека промените не се работа на менаџерите, туку се работа на водачите. Успешните промени претставуваат 70-90 % водство и само 10-30% менаџмент.





**Сл. 1 Процес на креирање коренити промени во 8 фази**

#### **4.1. Развивање свест за неопходни промени**

Развивањето на свеста за неопходни промени претставува прва фаза во процесот и е многу значајна за воспоставување на потребна кооперативност. Успех во оваа фаза е кога поголем број од воспитно-образовниот кадар, најмалку 75% како и цел раководен тим (директор, заменик директор, управен училишен одбор) веруваат дека промените се неопходни и за нив има голема потреба. За жал на ова многу малку се работи што значи и доколку се сака да се воспостават, преземат одредени промени, се тргнува без доволно да се развие свеста кај вработените за чекорот, односно акцијата која ќе се преземе. Без да се создаде свест за неопходни промени тешко е да се натераат вработените да вложат дополнителни напори. За да се достигне ова потребно е:

- Креирање криза со што свесно ќе се дозволи да се создаде мобилна состојба во воспитно-образовната институција.
- Елиминирање на очигледни елементи на претходен успех.

- Поставување цели на високо ниво при што истите нема да може да се исполнат со вообичаен начин на работа.
- Одвојување на поголем број вработени од функционални и нивно вклучување во работни перформанси.
- Давање што е можно поголем број информации во врска со незадоволство на ученици и нивни родители, посебно на оние наставници кои не покажуваат добри резултати во својата работа.
- Да се инсистира наставниот кадар да зборува воздржано и смирено со незадоволните ученици, родители, претставници од општината, невладини организации.
- Повикување на просветна инспекција и претставници од Бирото за развој на образование кои ќе дадат релевантни и многубројни информации на состаноци водени во воспитно-образовните институции.
- Изнесување во јавност на поголем број информации поврзани со проблемите на воспитно-образовната организација.
- „Нападно“ информирање на воспитно-образовниот кадар со шанси кои претстојат доколку се воведат планираните промени.

#### **4.2. Создавање тим кој ќе води**

Водачот, односно директорот на училиштето треба да биде личен пример и да работи тимски со колегите. Тој во своето работење има потреба од интеграција во која вработените ќе чувствуваат внатрешна зависност поради заедничките интереси и вредности<sup>4</sup>. За да се случат трансформациските промени во воспитно-образовната институција, не е доволна само активна поддршка од првиот човек на институцијата. Осамените поединци без ралика на тоа колку се способни и харизматични, никогаш не располагаат со сите потенцијални средства со кои ќе се надминат традиционалното однесување, движењето по патот

---

<sup>4</sup> Александра Стоилковска (2005), „Како да се изгради здрава училишна клима“, Херакли-Комерц, Битола (стр.42)

на инерција, исклучок може да биде доколку се работи за многу мало училиште кое има мал број вработени. Значи, потребно е да се создаде доволно моќен тим, каде што директорот ќе има поддршка од Управниот училишен одбор, локалната самоуправа и други релевантни фактори, а пред сè од воспитно-образовниот кадар, учениците и нивните родители. Тимот кој ќе го формира директорот треба да биде доволно силен. Ваквиот тим треба да поседува моќ, од гледна точка на: поседување формално знаење, информации, стручност, углед и пријателства, како и водечки потенцијали. Од претходно кажаното произлегува дека, колку и да поседува лидерски способности и вештини директорот на воспитно-образовната институција нема да може да ги спроведе саканите промени доколку нема создадено супериорен тим од секоја гледна точка, кој тим ќе биде спремен да ги понесе, односно да се справи со сите предизвици.

Вистинскиот тим мора да поседува:

- **Моќ од гледна точка на позиција:** тоа подразбира да се има во тимот лица на значајни позиции, односно лица со голема моќ.
- **Експертиза:** луѓе кои имаат одлични познавања од повеќе бранши.
- **Кредибилитет:** луѓе кои имаат голем углед во воспитно-образовната организација и пошироко во непосредното и посредното опкружување.
- **Водство:** доволно докажани лица со лидерски способности кои успешно ќе можат да го водат целиот процес.

Водечкиот тим мора да биде основан на ефективна тимска работа, членовите помеѓу себе треба да имаат голема доверба и заеднички цели. Довербата се гради преку интензивна меѓусебна комуникација и најразлични активности, како и преку внимателно планирање на случувањата кои не се директно поврзани со работата. Што се однесува до целта, таа мора да биде милозвучна за ушите и мелем за душата.

### 4.3. Обликување визија и стратегија

Свеста за неопходни промени и силен водечки тим претставуваат неопходен двигател, но со тоа не е завршена целата работа за големи радикални промени. Успешните трансформациски промени бараат



постојано разбирање на визијата која игра клучна улога во креирањето на промените, на тој начин што претставува основа за наведување, синхронизација и инспирација на постапките на голем број луѓе.

Kotter дал една корисна, практична мисла која вели: „кога не сте во состојба да ја опишете визијата, која треба да ги покрене промените, за 5 минути или пократко, и при тоа да добиете реакција која искажува разбирање и интерес од оние кои слушаат, вие сте во незавидна ситуација“.

Пристапот заснован на визија е суштинска компонента на големото водство. Водачите креираат ефективна визија, примамлива слика за иднината и добра стратегија, логични правци за остварување на визијата. Менаџерите пак, врз основа на креираното од страна на водачите креираат планови, специфични чекори за остварување и имплементација на стратегијата и расположливиот буџет, планови прилагодени во финансиски изрази и цели. Добрата визија има за цел:

- Креирање на чувствителните патишта на движење.
- Мотивирање на луѓето во преземање акција во саканиот правец.
- Да помага во координирањето на акциите на различни луѓе вклучени во остварувањето на визијата. Како последица од тоа понекогаш стотици и стотици завршуваат одредена работа брзо и ефикасно.

#### **4.4. Претставување на визијата**

Луѓето не се спремни да се жртвуваат доколку сметаат дека трансформацијата не е остварлива и дека исходот од трансформацииските промени нема да биде во нивна корист. Без успешна презентација на визијата никогаш нема да може да биде привлечено, односно освоено вниманието и посветеноста на оние кои треба да бидат вклучени во спроведувањето на визијата. Презентацијата се состои од искази, но и дела преку конкретна акција. Вербалното комуницирање не е доволно, конкретните дела целата работа ја прават посилна.

Неуспешното спроведување на првите три фази скогаш создава проблеми во оваа четврта фаза. Доколку не може да се освои вниманието, оние кои треба да ја спроведат визијата нема воопшто да се заинтересираат за истата. Доколку основаниот тим кој ќе води не е

составен од компетентни лица, тие ќе имаат големи потешкотии во креирањето и испраќањето на одредени пораки. Доколку самата визија не е поттикнувачка, ако е преопшта или преопширна, односно е лоша, таа нема да може лесно да се восприми од оние кои треба да ја слушнат, а со самото тоа да ја прифатат и спроведат. Презентирањето на визијата е многу сериозна и одговорна работа. Клучните елементи на ефективната комуникација, односно презентација на визијата се:

- Едноставен и јасен говор.
- Користење на примери, метафори, споредби во конкретниов случај по можност од образованието.
- Користење на различни форми за/на презентација: големи собири, одделенски состаноци, наставнички совети, формални и неформални средби, говори на раководителите.
- Примерно водство, однесувањето на водечките луѓе треба да биде конзистентно со новосоздадената визија.
- Објаснување на видливите недостатоци
- Двонасочна комуникација.
- Повторување, повторување, повторување...

#### **4.5. Оспособување на вработените за значајни дејства**

Имплементирањето на било кој вид трансформациски промени, подразбира акција на голем број луѓе. Може да се случи вработените да ја прифатат визијата, но да се чувствуваат не способни/не подготвени за нејзино остварување бидејќи пред нив има најразлични пречки кои не дозволуваат спроведување на конкретна акција, како на пример: несоодветна организациска структура, недоволно стручно усовршување на воспитно-образовниот кадар, лош систем за вреднување на учиноците на секој поединец во организацијата, несоодветно однесување на претпоставениот кој вербално го поддржува спроведувањето на трансформацијата, но поставува барања кои го „кочат“ спроведувањето на трансформацијата.

Во однос на директорот, односно водачот на воспитно-образовната институција треба да се истакне дека при промени и воведување иновации, вработените често прават грешки. Но, тука е

важно како водачот реагира на грешките. Доколку тој ги прифаќа неенемерните грешки како цена на иновацијата, тогаш вработените нема да се плашат да продолжат да бараат подобри начини за работа. Во ваква средина, фокусот секогаш е на тоа што може да се научи од неуспехот, така што грешките стануваат чекори од успехот. Оние водачи кои веруваат во способноста на своите вработени, прават повеќе одколку да го стимулираат персоналот, односно тие создаваат клима за успех.<sup>5</sup>

Бариери кои го онеспособуваат делувањето на вработените за спроведување на процесот поврзан со реализација на визијата се:

- *Структура*- формалните структури во организацијата често го спречуваат нивното дејствување.
- *Вештини*- недостатокот на потребни вештини носи спроведување на несоодветна акција.
- *Системи*- информационите системи и системите на работните односи често го оневозможуваат процесот на промени.
- *Супервизија*- се случува директорите да ги обесхрабрат вработените во остварувањето на акциите кои се насочени кон конкретна имплементација.

Во сите претходно истакнати случаи, вработените ја разбираат визијата и сакаат истата да стане реалност, но се наоѓаат во ситуација на мал маневарски простор за спроведување на акција преку која ќе се оствари визијата. За да не се случи такво нешто водачите треба да:

- Презентираат сензибилна визија за вработените.
- Да создадат структура компатибилна со визијата.
- Да овозможат семинари, обуки, работилници, тренинзи за кој имаат потреба вработените.
- Усогласување на информациониот и персоналниот систем со визијата.

---

<sup>5</sup> Константин Петковски (1998), „Менаџмент во училиште“, НИРО Просветен работник, Скопје (стр.242)

- Дебати со претпоставени кои ја потценуваат потребата од спроведување промени.

#### **4.6. Создавање краткорочни успеси**

Крупните, драматични и радикални трансформациски промени бараат време. Според Kotter поголемиот број луѓе нема да се одлучат на „долг марш“ доколку не им се понудат убедливи докази дека во период од 6 до 18 месеци таквиот пат нема да почне да вродува со позитивни резултати. Без да се бележат успеси, реализирани во краток период, преголем ќе биде бројот на вработени кои се откажуваат или почнуваат да даваат одреден вид на отпор. Успех на спроведената трансформација подразбира менаџерски напори во рамки на годишниот план да се забележат видливи подобрувања, вработените да добијат одредени признанија, награди, унапредувања или парични средства за вложениот труд, во моментот некои од овие поволности во воспитно-образовните институции реално не можат да се остварат, но интензивно се работи на тоа во многу скоро време истите да станат составен дел од законите поврзани со воспитно-образовниот процес, односно доколку се составен дел од законите истите да профункционираат.

Влијанието на краткорочните цели и остварена победа врз нивна основа, во голема мерка влијае на спроведувањето на организациската трансформација. Трансформацијата не е процес кој исклучиво се темели на водството, и добриот менаџер има битна улога. Баланс на овие две влијателни позиции е повеќе од неопходен, остварувањето на краткорочни цели е мерило за успех на добар менаџер. Краткорочните цели им даваат неопходна сигурност на вработените дека резултатите од спроведената промена доаѓаат. Улогата на краткорочните цели би била:

- Обезбедување докази и факти дека жртвувањето и посветеноста ќе вродат со резултат.
- Наградување на носителите на промените со дополнителен кредибилитет.
- Добро усогласување на визијата и стратегијата.
- Маргинализација на оние кои се спротивставуваат и се опираат на промените.

- Уште поголема сплотеност на лидерскиот тим врз база на евидентни докази дека трансформацијата е на добар пат.
- Создавање на атмосфера каде, неутралните се приклучуваат, а оние кои веќе се приклучени стануваат активни носители на промените.

#### **4.7. Консолидација на остварената предност и отпочнување други промени**

Често се случува после неколку години напорно работење да се објави победа врз основа на спроведената трансформација, а при тоа промените да не се длабоко всадени во организациската култура, за што според Kotter потребни се 3 до 10 години. Новите пристапи се чувствителни и подложни на уназадување, повлекување, отстапување.

Во пракса многупати е докажано дека ирационалните и политичките отпори на промените никогаш не престануваат. Кога би се случило работата да биде прекината/откажана пред истата да биде во целост спроведена, критичниот момент би бил загубен и би дошло до регресија. Тоа е директно поврзано со сите делови на организацијата која креира динамични промени на опкружувањето. Ваквите меѓузависности создаваат ситуација во која е тешко да се смени било што, ако не се смени сè. Тоа е и вистината, спроведувањето промени во еден меѓузависен систем е екстремно тешко, затоа што тие бараат да се смени сè. Ефектите во праксата се дека ќе се случат промени кои на почетокот не биле ни замислени. Оваа фаза ќе биде успешна и големи промени ќе се случат доколку се повлечат следните потези:

- *Поголем број промени, не помалку:* водечкиот тим, врз основа на постигнатиот кредибилитет преку постигнати краткорочни успеси, ќе преземе дополнителни и покрупни промени.
- *Повеќе помош:* промоција на активните носители на промените, вклучување дополнителен број лица доколку се потребни дополнителни експертски знаења.
- *Водство на водечко ниво:* водечкото водство е насочено на визијата, ја презентира и појаснува визијата, одржува константно висока атмосфера од неопходност на промените.

- *Проектно управување и водство на пониски нивоа:* пониското ниво во хиерархијата обезбедува водство за специфични проекти и управува со нив.
- *Редуkcија на непотребната меѓузависност:* за да бидат промените полесни, менаџерите ги откриваат непотребните меѓузависности и истите ги елиминираат.

#### **4.8. Нов пристап кон организациската култура**

Трансформациската промена може да опстои само доколку е силно врежана во организациската култура. Новите заеднички вредности, облици на однесување и ставови, потребно е да се потенцираат во функција на подобрување на перформансите. Исто така, потребно е да се вложи доволно време како би биле сигурни дека следните генерации менаџери ќе бидат персонификација на новиот пристап. Преку процесот на наведените 8 фази може да се поттисне деструктивноста, и обезбеди успех на трансформацискиот потфат.

Организациската културата како појава го опфаќа однесувањето и заедничките вредности на една група луѓе. Нормите на однесување се вообичаен начин на делување која ги усвоила групата и тие се резистентни бидејќи членовите на групата тежнеат да се однесуваат на начин на кој навикнале и тежнеат новите членови на групата да ги научат на тие норми, наградувајќи ги оние кои ги прифаќаат тие норми и казнувајќи ги оние кои не ги прифаќаат тие норми. Заедничките вредности се важен интерес и цел за поголемиот број лица во групата при што тие имаат тенденција да бидат постојани дури и да дојде до промена на членовите во групата. Културните промени доаѓаат последни, а зацврстувањето на промените во организациската култура имаат силен ефект, бидејќи организациската култура е силна од следните причини:

- Индивидуите се селектираат индоктринираат лесно, а ефективно.
- Организациската културата се одвива преку акција на стотици и илјадници луѓе.
- Бидејќи тоа се случува без примена на големо внимание што во суштина се случува и затоа е тешко да се даде отпор на таквите случувања, понекогаш дури и да се дискутира.

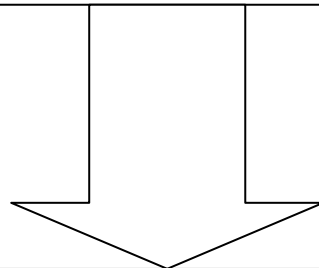
Промените ќе бидат дел од организациската култура доколку:

- *Доаѓаат последни а не први*- тоа е крај на трансформацискиот процес.
- *Зависат од резултатот*- новиот пристап ќе биде дел од организациската култура доколку е кристално јасно дека резултатите ќе бидат супериорни во однос на старите методи.
- *Бараат многу разговор*- без вербални инструкции и поддршка, луѓето често одбиваат да прифатат нови практики.
- *Може да бараат пресврт*- некогаш единствен начин на промена на организациската култура во суштина е промена на клучните луѓе.
- *Постојано носење нови одлуки*- ако процесот на промоција во организацијата не е сменет да би бил компатибилен со новата организациска култура, старата организациска култура и понатаму ќе опстои.

Доприносот на Kotter во трансформацијата на организацијата според голем број на еминентни менаџери е од големо значење за теоријата и праксата на водството. Врз основа на консултантски и истражувачки активности Kotter дошол до теориски модел на трансформација на организацијата.

#### **Вообичаени грешки при воведување промени во организацијата**

- Препуштање на пркумерни задоволства
- Потценување на силата на визијата
- Потфрлување во презентацијата на визијата
- Допуштање на пречките да ја блокираат новата визија
- Пропусти во остварувањето на краткорочни успеси
- Предвремено објавување на победа
- Промени кои не се цврсто всадени во организациската култура



#### **Последици**

- Новите стратегии не се имплементираат како е предвидено
- Аквизициите не ја остваруваат очекуваната синергија
- Тешко се воспоставува контрола врз трошоците
- Програмите посветени на квалитетното работење не ги носат очекуваните резултати

## Слика бр. 2 Осум вообичаени грешки во потфатот насочен кон промени и нивни последици<sup>6</sup>

### Заклучни согледувања

Во денешно време, почеток на 21-от век трансформациското лидерство претставува централен пристап во лидерството како процес во кој опстојуваат организациите без разлика на нивната дејност. Другите теории поврзани со лидерството заедно со трансформациското лидерство градат една клучна позиција на новата теорија поврзана со водството. Новите лидерски пристапи поврзани со трансформациското водство се исклучително актуелни и може да бидат од голема корист како позиција на метод и функционално средство.. Исто така се од голема корист и од позиција на ментален метод за размислување и функционирање.

За да се биде успешен и функционален најдобро е на време да се почне со разбирање и прифаќање на промените, развивајќи ги лидерските потенцијали кои ги поседуваме во себе со цел да допринесеме во развојот на организацијата во која функционираме во отпочнувањето на еден трансформациски процес. Колку тоа се прави побрзо, ќе биде покорисно од многу аспекти. Водачите кои сакаат да се надоградуваат и развиваат, да учат, да бидат носители на промените се понесени од чувства дека она што го прават е добро за нив, нивните семејства и организацијата во која работат. Луѓето кои развиваат и практикуваат промени со цел да бидат во тек со случувањата кои ги носи иднината многу се посреќни од оние луѓе кои се фатени во сенката на минатото. За да една организација успешно функционира и биде во тек со сите случувања кои неминовно ги наметнува иднината и новиот начин на живеење потребни и се луѓе кои се подготвени на промени.

---

<sup>6</sup>[http://www.crnarupa.singidunum.ac.yu/Master/Master%20studije/Materijali%20%20%20Prof.%20dr%20Branislav%20Masic/TRANSFORMACIONO LIDERSTVO\\_prof%5B1%5D\\_Masic.doc](http://www.crnarupa.singidunum.ac.yu/Master/Master%20studije/Materijali%20%20%20Prof.%20dr%20Branislav%20Masic/TRANSFORMACIONO%20LIDERSTVO_prof%5B1%5D_Masic.doc) (д-р Бранислав Машиќ „Трансформациско лидерство“)



## ЛИТЕРАТУРА

1. Константин Н. Петковски и Маријана А. Алексова, (2004), "*Водење на динамично училиште*", Биро за развој на образованието, Скопје.
2. Константин Петковски (1998), "*Менаџмент во училиште*", НИРО Просветен работник, Скопје
3. Константин Петковски и Гордана Лазаревска (2009), "*Предизвиците на современото лидерство, емоционално интелегентно лидерство (книга во печат)*"
4. Драган Јанкоски (1998) – "*Транзиција менаџмент образование*", НИРО Просветен работник. Скопје
5. Александра Стоилковска (2005), "*Како да се изгради здрава училишна клима*", Херакли-Комерц, Битола
6. Снежана Јанкуловска (2009), "*Настава и учење на 21-век*"(прирачник за наставниците во основното образование), Проект за основно образование, Скопје
7. Alan Hooper and John Ptter (2001), *Intelligent leadership*, Random house Business books, Sydney
8. <http://branimirdj.tripod.com/menadzment/liderstvo.html>
9. [http://www.crnarupa.singidunum.ac.yu/Master/Master%20studije/Materijali%20%20%20Prof.%20dr%20Branislav%20Masic/TRANSFORMACI%20ONO\\_LIDERSTVO\\_\\_prof%5B1%5D.\\_Masic.doc](http://www.crnarupa.singidunum.ac.yu/Master/Master%20studije/Materijali%20%20%20Prof.%20dr%20Branislav%20Masic/TRANSFORMACI%20ONO_LIDERSTVO__prof%5B1%5D._Masic.doc) (д-р Бранислав Машиќ "*Трансформациско лидерство*")
10. <http://slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm> (Слободан Аджиќ, "*Лидер у маркетингу*")
11. <http://www.amc.rs/content/liderstvo-za-xxi-vek>
12. [http://www.zivkaprzulj.com/Portals/0/StrucniRadovi/Liderstvo\\_i\\_motivacija.doc](http://www.zivkaprzulj.com/Portals/0/StrucniRadovi/Liderstvo_i_motivacija.doc) (Prof. Dr Živka Pržulj, *Liderstvo i motivacija*)
13. <http://www.linkelearning.com/linkdl/elearning/jedinica.php?IDJedinice=409>
14. [http://www.tpkvin.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=273&Itemid=185](http://www.tpkvin.com/index.php?option=com_content&task=view&id=273&Itemid=185)
15. [http://www.merituminternational.org/index.php?option=com\\_myblog&category=Lider+i+komunikacija&Itemid=122](http://www.merituminternational.org/index.php?option=com_myblog&category=Lider+i+komunikacija&Itemid=122)

<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>