

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ – СКОПЈЕ

Институт за педагогија



**ПРОФЕСИОНАЛНАТА ЕТИКА ВО ФУНКЦИЈА НА
ГРАДЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВО
ОСНОВНИТЕ УЧИЛИШТА**

Докторска дисертација

Кандидат:

М-р Билјана Лалчевска Серафимовска

Ментор:

Проф.Д-р Анета Баракоска

Скопје, 2017

Содржина

ВОВЕД.....	5
Прв дел	7
I. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	7
1. Основни црти на професионалната етика	7
1.1. За терминот <i>етика</i> и неговото значење.....	7
1.2. Краток историјат на настанокот на професионалната етика.....	8
1.3. Трите лица на професионалната етика	10
1.4. Моралната улога	12
1.5. Моралната улога како природен закон	15
1.6. Професионалната етика за наставничката професија	17
1.6.1. Основните вредности на наставничката професија.....	17
1.6.2. Етичка одговорност на наставничката професија.....	18
1.7. Професионализмот на наставникот како систем од доблести.....	19
1.8. Концептот на одговорноста на наставникот	24
Втор дел.....	27
2. Поим, дефинирање, карактеристики и значење на организацијата	27
2.1. Потреба од хармонична и добра организација.....	31
2.2. Училиштето како организациски систем	35
2.3. Организациска клима, нејзини видови и фактори на делување.....	37
2.4. Етичкиот кодекс како алатка за подобрување на однесувањето на вработените.....	42
2.5. Структура на кодексот на однесување.....	44
Трет дел.....	48
3. Менаџмент	48
3.1. Дефинирање на поимот менаџмент	48
3.2. Менаџмент во образование	50
3.2.1 Директорот, менаџер со училиштето	51
3.2.2 Директорот и неговата професионална етика	53
Четврт дел	57
4. Организациската култура и училиштата	57

4.1. Иницијално одредување на врската помеѓу училиштето и организациската култура .	57
4.2. Дефинирање на организациската култура	60
4.3. Огледалата на културата	63
4.4. Трите видови на поткултура во училиштето	66
4.5. Кон содржината на организациската култура	68
4.6. Еволуцијата на една група	76
4.6.1. Фази во еволуцијата на групата	81
4.7. Алатките на водството за втемелување и водење на организациската култура	85
4.8. Менаџирањето на културната промена	90
4.9. Модел за реализација на културната промена	96
4.10. Концепт на доживотното учење во организацијата	99
4.11. Професионалната заедница	102
II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	108
1. Предмет на истражувањето	108
2. Цел на истражувањето	110
3. Задачи на истражувањето	111
4. Хипотези	112
5. Варијабли на истражувањето	114
6. Методи, техники и инструменти на истражувањето	115
7. Примерок на испитаници	117
8. Обработка на податоците	117
9. Организација и тек на истражувањето	119
III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	120
1. Квалитативна анализа на кодексите на однесување на вработените во основните училишта	120
2. Квалитативна анализа на студиите на случај	126
2.1. Прв случај – Вистината и нејзините последици	126
2.2. Втор случај – Играњето според правилата	128

2.3 Трет случај – Притисок од времето	129
2.4. Четврти случај – Многу се повикани, еден е избран.....	131
2.5 Петти случај – Прашањето за сопственоста.....	132
2.6. Шести случај – Градењето на оценката.....	134
3. Општ заклучок за студиите на случај	135
4. Квантитативна анализа на податоците и резултатите од истражувањето.....	138
4.1. Квантитативна анализа на анкетниот прашалник за директори	139
4.2. Квантитативна анализа на анкетниот прашалник за стручни соработници	170
4.3. Квантитативна анализа на анкетниот прашалник за наставници	209
5. Анализа на одговорите од отворените прашања	241
6. Анализа и интерпретација на податоците и резултатите од истражувањето	248
6.1. Анализа на прашалниците за директори	249
6.2. Анализа на прашалниците за стручни соработници	255
6.3. Анализа на прашалниците за наставници	260
6.4. Интергрупни споредувања на резултатите.....	264
6.5. Анализа на прашалниците за посакуваната состојба	291
6.6. Заклучок од квантитативната анализа	295
Четврт дел.....	300
IV. ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ	300
Библиографија.....	303
Прилог 1	308Error! Bookmark not defined.
Прилог 2	309
Прилог 3	315
Прилог 4.....	321
Прилог 5 (Infantino & Wilke, 2009:19 - 51)	328

ВОВЕД

Обидот да се пишува за професионалната етика и организациската култура произлезе од долгогодишниот интерес за оваа проблематика надополнет со моето сопствено искуство како наставник во основно училиште. Секојдневните активности, севкупното живеење и работење на училиштето послужи како основа за развивање на клучните тези на истражувањето.

Покрај тоа, некои мои претходни истражувања на проблемот на комуникацијата во утврдувањето и реализацијата на стратешките приоритети во основното училиште се покажаа како основни извори за развивање на проблематиката и нејзиното обликување во една поширока проблемска сфера која се однесува на етиката и организациската култура во основните училишта во Македонија. Дотолку-повеќе, вкупниот фонд на директни истражувања на врската меѓу професионалната етика и организациската култура во основното училиште, во нашето говорно подрачје а и пошироко, е многу мал. Исто така, ова истражување направи обид да се постави една основа за истражување на професионалната етика и организациската култура, бидејќи многу е мал бројот на изворите на македонски јазик на кој се истражуваат посочените феномени воопшто.

Самото истражување е структурирано во 4 големи тематски целини – *Теориски основи на истражувањето, Методологија на истражувањето, Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето и Заклучоци и препораки*. Овие четири тематски целини ја чинат основата на структурата на трудот.

Од своја страна првата тематска целина - *Теориски основи на истражувањето* е поделена на четири дела низ кои се развиваат основните хипотези на истражувањето.

Во првиот дел – *Основни црти на професионалната етика* – се направи обид да се дојде до едно дефинирање на професионалната етика со изведување на неколку основни разликувања кои се однесуваат на релацијата меѓу етиката и професионалната етика. Посебен акцент во овој дел на истражувањето е ставен на прашањата кои се однесуваат на врските меѓу етиката воопшто и моралната улога која се остварува во вокациите и професионалните ангажмани на човекот.

Во вториот дел од првата тематска целина – *Значење, дефинирање и карактеристики на организацијата* - се поставуваат елементарните определби на

организацијата со низа разликувања во однос на можни дефиниции, видови на организации, принципи на организацијата, како и акцентирање на институцијата училиште како организациски систем. Во овој дел, исто така, се зборува и за организациската клима и училишниот кодекс како мерило на однесувањето на вработените.

Во третиот дел од првата тематска целина – *Менаџмент* – се прави обид да се дефинира менаџментот како поим, и негово поврзување со образованието и функцијата на директорот како менаџер во училиштето.

Четвртиот дел од првата тематска целина – *Организациската култура и училиштата* – се фокусира на училиштето како израз на организациска култура со спецификите и видовите на поткултури кои се развиваат во едно училиште. Исто така, во овој дел се зборува и за еволуцијата на една група во рамките на организациската култура, менаџирањето на културната промена, како и за концептите на професионалната заедница.

Втората тематска целина на трудот е посветена на *Методологијата на истражувањето* во која се градат точките на предмет, цел и задачи на истражување, со поставувањето на хипотезите, варијаблите, методите, техниките и инструментите на истражувањето.

Третата тематска целина е именувана како *Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето*, и во оваа целина се постулира анализа на кодекси на однесување на вработените како и шест анализи на студии на случај во кои се дефинирани специфични вредности и се изведува заклучок со кој се откриваат темелите на објаснувањето на врската и влијанието на професионалната етика врз организациската култура во основните училишта во Р. Македонија.

Четвртата тематска целина именувана како *Заклучоци и препораки* ги открива резултатите до кои се доаѓа во истражувањето.

Самото истражување се темели на длабокото убедување дека професионалната етика е незаобиколив столб на организациската култура во основното училиште, факт кој се поткрепува со способностите на човекот, неговите вештини и знаења, кои се првично етички обликувани, а го дефинираат човекот и како индивид и како социјална заедница.

Прв дел

I. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Основни црти на професионалната етика

1.1. За терминот *етика* и неговото значење

Сведоштвата во историјата на филозофијата (Hessen, 1948:133) покажуваат дека терминот *етика* се врзува за името на Аристотел или, попрецизно, за членовите на перипатетичката школа, кои, со тоа име ги означиле списите на Аристотел кои се однесуваат на моралот. Овој термин е изведен од античкиот збор *ηθικά* кој пак е изведен од терминот *ηθος* = *nus*. Тесно поврзан со настанокот на овој термин е и терминот *ἔθος* = *etos*. Вилхелм Вундт во својата *Етика* (Wundt, 1886:21-23) се осврнува на настанокот на терминот *етика* посочувајќи кон двата веќе споменати термини *етос* и *нус*, потенцирајќи дека во праксата на секојдневниот говор, во тој период, се утврдува и принципиелна разлика помеѓу значењата на двата термина: со *етос* се означуваат навики, надворешни вообичаени дејствија, додека со *нус* се означуваат внатрешни волјеви, душевни својства и одлики.¹

Покрај оваа етимолошка анализа на терминот *етика*, она што е суштински врзано со Аристотел и настанокот на етиката како филозофска дисциплина произлегува од неговата поделба на човековата психа на две сфери: разумска и неразумска, истовремено одредувајќи ги и доблестите и вештините кои им соодветствуваат на тие сфери; оние кои соодветствуваат на разумската сфера – умот, знаењето – ги нарекол *дијаноетички*, а оние кои се однесуваат на неразумската сфера – храброста, праведноста, умереноста – ги нарекол *етички* (Аристотел, 2003:84-88).

Ова е темелот од кој поаѓа развојот на етиката како филозофска дисциплина.

Едно содржинско определување на етиката како филозофска дисциплина подразбира предвид да се имаат два момента: а. етиката е поврзана со човековата активност, човековата пракса, со односот на човекот кон другите луѓе, кон самиот себеси и кон севкупноста на постоењето. б. оценувањето на сите моралните дејствија на човекот под темелните категории на доброто и злото. Значи, феноменот на моралниот живот на

¹ Треба да се одбележи дека првичното значење на терминот *нус* е *престојувалиште, дом*.

човекот го подразбира системот на севкупното однесување обликувано под принципиелните мерила на доброто и злото. Во таа смисла, Вуко Павичевиќ во своето дело *Вовед во етиката* ја дава следнава одредба на моралот: *Моралот е човеково активно обликување, усмерување на сопствените и туѓите постапки и посакувања, па и нивно оценување како добри и зли* (Pavićević, 1962:12).

На тој начин, етичкиот феномен покажува дека за етиката се врзуваат три димензии на човечкото знаење – филозофско, психолошко и социолошко. Филозофското знаење во етиката се врзува за спецификата на човечкото суштество и смислата на неговото постоење, психолошкиот аспект се однесува на супстанцијалното психичко јадро на човечката личност, а социолошкиот аспект на етиката произлегува од фактот што етиката се јавува како плод на човековата социјална природа и нераскинливата поврзаност со другите луѓе, со што се раѓа самото општество. Овие три димензии на етичкиот феномен упатуваат кон она што во етиката се дефинира како објективна и субјективна страна на моралноста – постоењето на норми и заповеди кои важат независно од практикувањето и спроведувањето од страна на индивидуите, објективната страна на моралот; како и личниот индивидуален однос на секоја единка кон тие норми и заповеди, односот на личната свест кон моралот, субјективната страна на моралот.

Ако доброто е клучната точка на етичкото истражување, моралното добро се покажува најнапред низ потполноста на практикувањето на севкупниот спектар на вредностите, залагањето за вредностите наспроти практикувањето на невредностите, како и моќ за активно разрешување на животни ситуации во кои самите вредности стојат во меѓусебен судир. Ова ја чини севкупната основа на секое истражување на феноменот на етиката и етичкиот живот на човекот.

1.2. Краток историјат на настанокот на професионалната етика

Етиката во својата милениумска историја, во текот на XX век доживеа една специфична трансформација. Етичките расудувања од филозофските теории беа директно применети врз различни специфични прашања на човековото секојдневие, меѓусебните врски на човекот со другите луѓе, со останатиот жив свет, со самата животна средина, со еден збор, на сцена стапи така наречената применета етика.

Во оваа применета етика се разгледуваат теми како етика на светската сиромаштија, етика на заштита на животната околина, евтаназијата, абортусот, етиката на половиот живот и односите помеѓу половите, етиката на личните односи, еднаквоста, дискриминацијата, протекцијата, етиката на заштита на животните, злосторството, казната и смртта, етиката во политиката, етиката на војната и светскиот мир итн. Свое релевантно место во применетата етика има, секако, и бизнис етиката.

Ако треба да се трага по историскиот корен на бизнис етиката, тогаш недвосмислено тој корен ќе треба да се лоцира во Аристотеловата филозофија и неговото разликување помеѓу две значења на она што го нарекуваме економија: првото од нив е *oikonomikos* или водење на домаќинство, активност која тој ја одобрувал и ја сметал за суштинска за функционирањето на општеството; *chrematisike* или тргување заради профит, дејство за кое тврдел дека не поседува никаква етичка доблест, а оние кои ја практикуваат таа дејност Аристотел ги нарекува „паразити“. Сиот антички и средновековен живот се водел и раководел според оваа димензија на Аристотеловото разбирање и тоа траело се до XVII век кога Адам Смит во своето дело *Богатството на нациите* поставува поинаква диоптрија во согледување на бизнисот. Низа општествени феномени – засилената урбанизација, централизацијата на општествата, приватизацијата на семејните групи како потрошувачи, напредокот на науката, техниката и технологијата, индустријализацијата и стопанскиот раст, развојот на социјалните структури и потреби ја исфрлаат економијата и бизнисот како централна институција во општеството.

На тој начин, бизнис етиката повеќе не се однесува само или примарно на критиката на бизнисот и неговата пракса.

Новиот пристап се чувствува во тоа како треба да се мисли за профитот, во поширокиот контекст за продуктивноста и општествената одговорност, и како корпорациите како сложени единици можат најдобро да им служат како на своите вработени, така и на општеството во кое дејствуваат. Бизнис етиката еволуирала од потполниот критички напад врз капитализмот и „мотивот на профитот“, до попродуктивното и поконструктивното истражување на основните правила и практики на бизнисот (Solomon, 2004:511).

Покрај мотивот на профитот, во својата историја бизнис етиката се справуваше и со феномените обележани со синтагмите „секој за себе“, „преживувањето на најспособните“, „заедницата е џунгла“, се разбира, последиците на биолошко-еволуционистичкиот светоглед преку кои акцентот се ставаше врз фактот дека животот под мерилото на бизнисот е натпреварувачки и нечесен. Бизнис етиката ја имаше пред себеси задачата да покаже дека суштината на бизнисот е натпреварот, но, и дека тој натпревар почива врз темелот на заеднички интереси и взаемно прифатени правила на однесување, а и тоа дека од тој натпревар зависи, но, и многу добива самото општество, со што се уништува џунглата. На тој начин, наспроти акцентот на натпреварувачката димензија на бизнисот, бизнис етиката акцентот го стави врз фактот дека бизнис животот во својата најдлабока суштина е кооперација, соработка. Имајќи го предвид овој факт, модерната литература посветена на оваа проблематика започна да зборува за кооперативна етика, етика на соработката наместо за бизнис етика.

Како и да е, со развојот на низа специфични професии покрај веќе постоечките, еден од носечките елементи на кооперативната етика стана и така наречената професионална етика која специфично се надоврзува на личната етика на секоја индивидуа и нејзиното однесување на рабното место. Поделбата на трудот, спецификацијата на работното место доведе до тоа да се појави професионална етика на лекарот, професионална етика на менаџерот, професионална етика на новинарот итн., како и она што нас специфично нè интересира во овој текст, професионалната етика на наставникот, стручниот соработник и водачот во основното училиште. Темелот на професионалната етика лежи во фактот што секоја индивидуа е општествено одговорна кон себеси и останатите луѓе, како и кон целината на животот. При тоа, во овој труд ќе се обидеме да ја лоцираме функција на професионалната етика во изградбата на организациската култура на основното училиште во Македонија.

1. 3. Трите лица на професионалната етика

Етикетата *професионална етика* може да биде разбрана како родов термин кој ги комбинира под единствениот чадор вокациските етики на медицината, законот, новинарството, бизнисот, образованието итн. Алтернативно, тој може да реферира кон

учењата и концептите заеднички за сите специфични потполиња на проблематиките. Претходната употреба ја зема професионалната етика како единство на воспитно-образовната етика, медицинската етика, правната етика итн., а подоцнежната, како некое пресекување на индивидуалните полиња попрво отколку како нивно единство.

И во двете употреби, професионалната етика реално се темели врз три многу различни предмети. Како што е општо разбрано од практичарите "во рововите" на професиите, професионалната етика има целосно работа со полот, положбите и парите. Неетичките практичари се оние кои стануваат вовлечени во финансиски судири од интерес, кои лажат и мамат или кои спијат со нивните ранливи пациенти и клиенти ... Кога професионалците расправаат за етиката, тие обично се разликуваат околу тоа кои начини на работење со половите, положбите и парите ја пречекоруваат линијата, а кои не. Дали е неетички за правниците да добиваат големи премии за лесни случаи? За професорите да се забавуваат со дипломирани студенти? Ова се прашањата кои професионалците ги дебатираат на нивните конвенции, па пишуваат етички кодекси за да ги решат.² Разбрана во овие термини, професионалната етика е предмет од огромно практично значење, но, од мал, ако и воопшто, филозофски интерес, бидејќи, иако професионалците се разликуваат во однос на единечни случаи, никој не се спротивставува на принципите кои забрануваат професионалците да лажат, мамат и да ги користат своите клиенти за нивниот сопствен профит и задоволство.

Меѓу водството на професиите, различни прашања лежат на челото на професионалната етика. Ова е она што често е опишано како *професионализам*; поспецијално, како претпоставен пад на професионализмот и издигнување на комерцијализмот. Во дебатата за професионализмот, основното морално прашање се однесува на ерозијата на нормите и идеалите на пазарните сили и вулгарно пазарно-ориентираните практичари. Сè до средината на 1980-те, етичките кодови на професиите се фокусирани до значителен степен на ограничувањето на пазарниот натпревар преку фиксирањето на цените и забранувањето на рекламирањето. Очекувано, аргументите од другата страна на дебатата за професионализмот дојдоа од pro-конзуматорските, pro-

² За кодификацијата на професионалната етика види, Lichtenberg, J. "What are codes of ethics for?" In Margaret Coady and Sydney Bloch (eds.), *Codes of Ethics and the Professions*, Melbourne, Melbourne University Press, 1996. p.127

пазарните приврзаници. Критичарите обвинија дека професионалната регулација и идеологијата на "професионализмот" се многу повеќе отколку заговор од професионалните еснафи за ограничување на натпреварот и извлекување на олигополски ренти од потрошувачите.³ Но, овој одговор не е целосно фер кон етиката на професионализмот бидејќи комерцијалистите можат да им наштетат на потрошувачите исто како што им помагаат. На пример, кога новинарите ја темелат издавачката политика врз она - „што продава попрво“, отколку врз она што информира, славните професионалци со добра причина забележуваат дека пазарните вредности ги покорице клучните вредности на професијата – услугата, вештината и достоинството (Posner, 1995:128).

Разделно и од практичната етика на чесноста и етиката на професионализмот на професионалното водство, стои филозофскиот предмет на професионалната етика. Дури и овде повеќе од еден предмет може да биде идентификуван. Првиот е вид на казуистичко проучување на етичките дилеми преку примената на моралната теорија. Во светот, заради барањата на додипломскиот курикулум, ова стана столб на филозофските институции, каде, за жал, често е сфатен како „посвоено дете кое се презира“. За разлика од светот, кај нас, од изучувањето на професионалната етика нема ниту трага.

1.4. Моралната улога

Во дополние на казуистиката на случаите, како и да е, професионалната етика подига фундаментално интересен филозофски проблем, често познат како *проблем на моралната улога*. Можат ли специјалните социјални улоги да креираат свој сопствен единствен морален систем од обврски, различен од, или дури и недоследен со, секојдневните морални барања какви што се чесноста, добрата волја, правилното постапување, избегнувањето на штетата или почитта за другите? Накратко, ние можеме последово да го етикетираме како "општа моралност". Прописите на општата моралност се широко препознаени и разбрани низ сите редови на општеството. За разлика од врвовите на моралната теорија категоричкиот императив, принципот на користа и нивните поегзотични наследници – прописите на општата моралност се широко споделени меѓу

³ Види, на пр., Larson, M. S. *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*, Berkeley, CA: University of California Press, 1977, како и Abel, R. I. *American Lawyers*, New York: Oxford University Press, pp. 40-73, 1989.

необразованите исто како и образованите луѓе. Понатаму, прописите на општата моралност го положуваат тврдењето дека се применуваат за секого. На тој начин, општата моралност е "заедничка" во двете смисли на зборот: таа е *обична* или *секојдневна*, а е и *универзална*.

Очигледно, вокациите генерираат специфични должности како свои сопствени. На пр., само наставниците имаат обврска чесно да ги оценуваат децата. Овие вокациски – специфични должности не подигаат социјален проблем за моралната улога, бидејќи тие немаат општоморални противделови со кои тие се во тензија. Проблемот на моралната улога никнува кога должностите поврзани со улогата *навистина* имаат противделови надвор од улогата, а противделовите се судираат со обврските на улогата. „Разликувањето меѓу специфичните обврски на улогата кои подигаат проблем за моралната улога и оние кои не го прават тоа, доаѓа од Голдман (Goldman, 1980:213) На пр., лекар лекува HIV-позитивен пациент и дознава дека пациентот имал незаштитен секс со неколку партнери. Дали лекарот ќе се обиде да ги контактира партнерите за да ги предупреди дека тие треба да се тестираат? Што ако пациентот сака тајната да се чува? Општата моралност го вбројува добробитот на партнерите над потенцијалното засрамување на пациентот, но, моралноста на медицинската улога вклучува силни должности на доверливост кои аргументирано го возвраќаат овој суд.⁴

Многу од професионалците имаат строги должности на доверливост. Но, од гледна точка на општата моралност, може да се чини крајно неморално да се остане рамнодушен кон тоа невина личност да биде заразена со СИДА, без разлика дали тоа е професионална обврска или не е професионална обврска. Но, професионалците инсистираат дека ако тие ја нарушат довербата, никој нема да се чувствува доволно доверливо за да им довери информација, па дека тие не можат да си ја работат работата. Во овој и сличен пример, тензијата меѓу професионалната морална улога и општата моралност добива максимум:

⁴ Овој пример како и примерот подолу извлечен од адвокатската пракса, намерно се избрани за да се потенцира тежината на прашањето, а и да се посочи кон тоа дека етичките дилеми се длабоко оптоварени и со самото прашање на тенката граница меѓу животот и смртта.

моралната улога го бара она што општата моралност го забранува. Длабоките филозофски прашања се за тоа дали ова може реално да биде вистинито и, ако е така, како.⁵

Овие прашања се длабоки бидејќи тие ги тестираат самите основи на етиката и моралната теорија. Што е пофундаментално – општата моралност или моралната улога? Ние можеме да се чувствуваме силно повлечени кон двата одговора. Секоја култура признава срцевина на универзални морални правила (универзални во смисла дека тие се применуваат врз секој без оглед на социјалната улога) – такви се 10-те заповеди кои пропишуваат "Не убивај" и "Не кради". Понатаму, најпроминентните филозофски теории на моралноста, кантијанизмот и консеквенцијализмот, се универзални во истата смисла. Кантовиот категорички императив и принципот на користа се применуваат врз сите нас без оглед на тоа дали ние сме наставници, лекари, правници, ученици или невработени. Погледнати од универзалната перспектива, специјалните обврски прикачени кон професионалните улоги се чинат како двосмислени препокривања врз срцевината на моралноста. Ова може дури и да се сфати како специјални морални испитувања кои само заинтересираните професионалци си ги наметнуваат за да ја зголемат својата моќ, своите услуги да ги направат повредни и да ја смират својата совест.

Од друга страна, секое општество содржи признаени социјални улоги со свои сопствени единствени должности. На пример, сите општества имаат војници, па ниту едно општество не се сомнева дека во одбраната на својата земја, војниците можат да користат насилство кое би било забрането за другите да го користат. Понатаму, ние сите живееме во мрежи со единствени и индивидуални прикачувања, па овие природно никнати лојалности, ги вклучуваат и лојалностите на професионалците кон нивните клиенти. Лојалностите се посебности, не универзални, а универзалната моралност која неуспева да ја препознае вредноста на лојалноста, се чини нехумана и радикално осакатена (Oldenquist, 1982:173-93). Овие примери разјаснуваат дека универзалната моралност без специфичните обврски на улогата, имаат мало влијание врз моралните животи кои луѓето актуелно ги водат.

⁵ Пошироки истражувања на овој проблем има кај Postema, G. J., *Moral responsibility in professional ethics*, New York University Law Review, 55: 63-89, 1980, како и кај Wasserstrom R. A., *Roles and morality*, Totowa, NJ: Rowman and Allanheld, 1984, pp. 25-37.

Се чини, тогаш, дека дури и селектирањето на појдовната точка за анализа го оптоварува прашањето. Ако започнеме од претпоставката дека моралните обврски се според својата сопствена природа универзални, тврдењата на моралната улога автоматски паѓаат под сомнение. Но, ако започнеме од претпоставката дека моралноста е изградена како мозаик од специфичните должности и лојалности на улогата, тогаш општата моралност е под закана да се растури пред нашите очи.

Изборот на појдовните точки е нагласено практично прашање, па секој избор носи продлабочени закани кон нашето морално достоинство. Ако улогата на моралноста има предност, тогаш како ние можеме да ги критикуваме професионалците заради правењето на она што нивната работа го бара? Заканата е самозадоволеност и будалеста покорност. Но, ако општата моралност има предност, како можат другите луѓе нашите клиенти, нашите пациенти, нашите читатели итн. воопшто да сметаат на нас за да ја завршиме својата работа? Заканата е самоисправност, адолесцентно предавство на очекувањата надвор од одбивањето да си ги извалкаме рацете. Двете закани – некритичкото покорување и вообразената неефикасност се познатите опасности кои секој може да ги препознае.

1.5. Моралната улога како природен закон

Фулер беше меѓу првите автори кој го користеше терминот *морална улога*, за кој инсистираше дека "повеќе не е одново изјавување на моралните принципи кои владеат со човечкото однесување, туку ... „ се специјални стандарди применливи кон пројавувањето на разделната социјална функција" (Fuller, 1981:193). Фулер порекнувал дека моралната улога би можела да биде оправдана преку нејзиното вгнездување во општата моралност, како што процедурите од две- и четири-нивоа на оправдувањето прават (Fuller, 1981:200-1). Неговиот аргумент за автономна морална улога е втемелен врз аспект на професионалната етика кој досега го запоставувавме: разделниот технички карактер на работата која професионалците ја работат.

Како да се дефинира концептот на професијата? За нашите цели, значајна црта која ги разликува професиите од другите вокации е тоа што тие бараат специјален тренинг во проблематиката која е по себеси интелектуално строга, предмет на специјализирани

истражувања. Тврдоглавите реалности на проблематиката одредуваат и принудуваат што професионалците работат; тие го наметнуваат она што Фулер го нарекува "надворешен критериум", разликувајќи ја смисловната од несмисловната професионална пракса. Дотука е во ред. Она што е контроверзно е Фулеровото понатамошно верување дека проблематиките на професиите наметнуваат морал како и технички принуди врз компетентната професионална пракса – вид на природен закон на професиите. На пример, докторот не може да третира пациент без да создаде морална врска меѓу нив. Оваа морална врска е вистинскиот извор на моралната улога на лекарот.

Интересно, фокусирајќи се врз техничката проблематика на професиите, како што Фулер прави, не го создава само проблемот на моралната улога, туку исто така и етичкиот проблем на професионализмот и неговата хронична тензија со комерцијализмот. Кога лидерите на професиите го оцрнуваат комерцијализмот, ова е поради тоа што тие препознаваат дека растот на богатството може да ги одврати професионалците од она што нивната работа го бара. Професионализмот, гледан во оваа светлина, се состои прецизно во сместувањето на природните нужности за вршењето на работата токму над комерцијалните интереси.

Фулеровата поента е тоа дека моралните врски потребни за успешна професионална пракса се токму онолку природни нужности за вршење на работата колку што се и техничките аспекти на професионалната работа. Фулеровиот моќен аргумент се искачува, тогаш, кон одбраната на примарноста на моралната улога. Тој сугерира дека процедурите од две- и четири-нивоа за вгнездување на моралната улога во општата моралност не успеваат бидејќи тие го запоставуваат природниот закон создаден од реалностите со кои професионалците се справуваат. Моралните врски меѓу професионалците и другите никнуваат од начинот на кој светот е. Тие не се просто нешто што професионалците го измилсуваат, па може да биде отфрлено во случаите на моралниот конфликт.

Просветлувачки колку што можат да бидат Фулеровите идеи, како и да е, јас не верувам дека тие го елиминираат проблемот на моралната улога и неговата тензија со општата моралност. Моралните врски меѓу професионалците и другите се, доминантно, врски на *довербата*. Од професионалците се очекува верно исполнување на должностите.

Овие должности се кодифицирани и конвенционализирани, довербата која другите ја имаат во нив: неконвенционалните морални дејства, ги предаваат оние кои се доверуваат на нив.

Но, довербата, потпирањето и стабилните очекувања не го исцрпуваат универзумот на моралните грижи. Фулеровиот аргумент ги осветлува врските на доверба кои ја потцртуваат професионалната работа, но, аргументот ги запоставува надворешните ентитети, штетите и можните трошоци кои професионалците понекогаш ги нанесуваат врз трети страни низ лојалноста до нивните клиенти. Иако Фулер можел да мисли поинаку, аргументите на довербата не се специјален природен закон кој е повисок од барањата на општата моралност. Попрво, аргументите на довербата не се ништо повеќе од аргументи внатре општата моралност - и тие не се единствените аргументи внатре општата моралност, ниту секогаш најзначајните.

На крајот, проблемот на моралната улога стои како постојан предизвик на доследноста на моралната мисла. Конфликтот меѓу моралната улога и општата моралност означува конфликт внатре во себеси - конфликт внатре - јас. Едно е "социјалното" јас создадено од улогите кои ги играме и врските на доверба кои овие улоги ги навестуваат. Другото е нашето лично јас кое не води низ животот. Професионалната етика, која може да се чини најпрвин како минорно и вештачко прашање внатре, моралната мисла како целина, во реалноста не води онолку длабоко колку што е длабок и самиот морален живот.

Врз основа на досега искажаното, можеме да пристапиме кон некои основни одредби на професионалната улога во образованието со фокус на наставниците како непосредни чинители на воспитно-образованиот процес во училиштата.

1.6. Професионалната етика за наставничката професија

1.6.1. Основните вредности на наставничката професија

Наставничката професија е благородна професија која бара од наставникот да биде подготвен да подучува, учи, да ги гради како личности и да ги развива учениците уште од најмала возраст. Вредностите, ставовите и постапките на наставниците секако влијаат врз

работата и градењето на организациската култура во основните училишта. Принципите кои подолу ќе бидат елаборирани, претставуваат заедничка основа за развој на наставничката етичка свест. Одговорноста на наставниците е да се дејствува во согласност со следните вредности и принципи: (Campbell, 2003:136)

- **Човечките вредности и човековите права** - работата на наставникот е заснована на вредности и принципи утврдени со универзалните човекови права, особено Конвенцијата на ОН за правата на децата. Овие права мора да се промовираат уште од најмала возраст, но акцентот треба да се стави во основното образование. Неприкосновеноста на човековата индивидуална слобода и потребата за безбедност и заштита се од фундаментално значење за секој човек.
- **Почит и еднаквост** - Личноста и интегритетот на секој поединец мора да биде исполнет со почит. Сите ученици во основното училиште имаат право на учество и нивните гледишта треба да бидат слушнати и земени во предвид. Тие треба да имаат право на слобода во рамките на образовната заедница.
- **Професионален интегритет** - Етичка свест и високите професионални компетенции се основа на наставничката професија и се од суштинско значење во создавањето добри услови за игра, учење и градење на личноста на ученикот.
- **Заштита на податоци** - Почитувањето на доверливоста на информациите е од клучно значење во наставничката професија. Секој има право на приватност. Личните податоци мора да се управуваат на начин на кој ќе се заштити интегритетот и достоинството на учениците, родителите и сите кои се вработени во основното училиште.

1.6.2. Етичка одговорност на наставничката професија

Во работата со учениците и родителите одговорност на наставникот е да изгради доверба и релација со учениците и нивните родители. Лојалноста на наставникот кон учениците се темели врз промоцијата на она што е во најдобар интерес за нив. Вистинската комуникација заедно со знаењето и високиот квалитет на педагошкото подучување е од суштинско значење за наставничката професија. Оние кои се вработени

во воспитно образовни институции и се директно или индиректно учесници во процесот, а тоа се: наставниците, стручните соработници и директорите треба да промовираат можности за учење низ игра, надградување на знаењата на учениците, да бидат свесни за својата позиција и моќ, но да не ја злоупотребуваат, да промовираат еднаквост, со почит да ги пречекуваат и да им се обраќаат на учениците и родителите, да интервенираат и да ги заштитат учениците кога е потребно и да даваат конструктивни критики со професионални аргументи со цел да се воспостави позитивна клима во училиштето.

Во однос на работното место, наставникот е одговорен за правилниот развој на секој ученик. Професионалната заедница има заеднички одговорности за развој на добро образование и промовирање и развој на професионалноста на наставникот. Професионалната заедница треба да иницира етички размислувања и дијалог со сите вработени на работното место во основното училиште, да има соработка за понатамошно развивање на знаења, да создава и учествува во градење на организациска култура и позитивна соработка.

Според горе кажаното може да се заклучи дека наставниците, стручните соработници и директорите во основните училишта треба да ја практикуваат професионалната етика и никогаш да не се откажуваат од своите професионални обврски.

1.7. Професионализмот на наставникот како систем од доблести

Наставникот во училиштето има две основни улоги – улогата на личност и улогата на професионалец.

Под улогата на личност се подразбираат дозволените и оправданите размислувања и постапувања на наставникот со оглед на моралните и пишаните законски норми на општеството. Во оваа смисла, наставникот како човек ги споделува општите обележја на моралноста кои важат за сите луѓе еднакво во заедницата.

Што се однесува пак до улогата на наставникот како професионалец во училиштето, етичките набљудувања покажуваат дека моралноста на неговата професионална експертиза стои под категоризацијата на пет елементарни, основни добродетели или доблести. Како што е познато од историјата на етиката добродетелите

или доблестите во крајна линија се критериуми за разликување помеѓу доброто и злото. Тие се поврзани со изведувањето на изборот кон тоа како да се однесуваме во дадената ситуација, Аристотел би рекол избирачка наклонетост на волјата, а воедно се поставуваат и како обележја на самата етичност во личноста на човекот, претставувајќи ја човечката рационалност.

Петте доблести на наставникот во подучувањето се: *чесноста, храброста, грижата, праведноста и мудроста*. Сега, може да се постави прашањето за тоа од каде се јавуваат токму овие пет доблести во училиницата? Имено, најнапред, треба да се има на ум дека наставникот има работа со знаењето и потрагата по вистината, па прашањето за чесноста/нечесноста се дел од секојдневните ситуации. Потоа, и учењето и подучувањето вклучуваат соочување со тешкотии и преземање на разновидни ризици, факт кој бара храброст за нивната реализација. Никогаш не смее да се заборави дека во училиницата живеат и работат личности, и тоа личности кои се во процес на формирање, факт кој самиот по себе ја наметнува, пред наставникот, грижата за секоја индивидуа посебно. Праведноста се јавува како нагон на регулирањето на сите форми на социјални односи кои се градат во училиницата со цел да се создаваат здрави поколенија кои ќе ги вреднуваат придобивките на животот и работата. Конечно, мудроста се јавува како продлабочено, аргументирано и трајно знаење кое ќе му овозможи на ученикот практична реализација на неговите сопствени афинитети и таа се јавува како врв на подучувањето.

Откако се идентификувани петте доблести на подучувањето во училиштето, сега може да се пристапи кон нивното расчленување и утврдување на суштинските, внатрешните јадра на секоја од доблестите.

Чесноста е доблест која се темели врз социјалната потреба на човекот да ја пренесува и кажува вистината. Во училиницата, чесноста може да биде попречувана од цензурата, несподелувањето на важни информации, криењето зад институционалната моќ, лични предрасуди и најтешкото од сè – запоставувањето на грижата за вистината. Во наставата, многу работи зависат од грижата на наставникот за вистината. Ова е дел од карактерот и професионалниот интегритет на наставникот – решавајќи ги проблемите, живеејќи со двосмисленостите, подготвеноста за справување со одредени предизвици е начин да се подучат децата и да се види што тие знаат.

Во училиницата, првото ниво на чесноста го чини разликувањето помеѓу фактот и фикцијата. Зборовите и делата на наставникот по дефиниција децата ги толкуваат како вистина, па заради тоа избегнувањето на нечесноста е продорна наставна вештина која со себе носи и морална одлука. Второто ниво на чесноста ја чинат прашањата кои наставникот ги поставува, а преку кои до израз треба да дојде неговата грижа за вистината. Формата на слободата која ја има наставникот лесно може да стане начин за избегнување на одговорност при тешки одлуки и избор за тоа што е вистинито. Третото ниво на чесноста произлегува од етиката на верувањето – според која децата треба да научат дека е морално погрешно да се верува во нешто за што нема докази. Верувањето во вистинитото е од непроценливо морално значење, а наставникот треба да им покаже на децата како се бара вистината и дека треба да се соочи вистината со нашите сопствени предрасуди, желби и посакувања кои можат да отстапуваат од неа. Четвртото ниво на чесноста го чини довербата во училиницата – наставникот не смее да ги манипулира, да ги лаже децата, не смее да го подметнува својот авторитет за да ги оправда своите дела и активности. Петтото ниво на чесноста во училиницата го чини самата грижа за вистината – при подучувањето покрај фактите, наставникот мора да ги учи децата и на патиштата кои водат до нив, за утре тие самите да се движат по патиштата на истражувањето, работењето, а не да чекаат готови резултати.

Храброста е доблест која се темели врз потребата на луѓето да им помогнат на другите луѓе, при што, храброста не може да биде единствено поврзана со страв или физичко дејствување, таа бара употреба на практично расудување во момент или низ долгорочен план, а може да има и институционална подлога. Во подучувањето, доблеста на праксата доаѓа до израз во педагошките практики на охрабрување и обесхрабрување на учениците од страна на наставникот. Она што наставниците го прават за да ги поддржат децата во контекстот на личната или споделената потешкотија е од пресудно значење за подучувањето. Охрабрувањето мора да биде строго издвоено од пофалбата и наградата, а обесхрабрувањето од срамот и казната. Учењето е соочување со непознатото, па постои страв од несуксесот, па многу често се случува да се избегне соочувањето – момент кој е од големо значење за решавање на проблемот на нередовноста во наставата. Заради тоа, охрабрувањето да се прифати соочувањето се од пресудно значење во подучувањето,

особено со оглед на понатамошното трудење на ученикот, внимателноста и концентрацијата на ученикот.

Грижата е доблест која извира од тенденцијата на моралното добро човечкото суштество да се вреднува како човек, а не како средство кое ќе се искористи во манипулацијата заради реализацијата на сопствените интереси и намери. Од односот на грижата во училиницата се раѓа довербата и може слободно да се каже дека наученото вреднување на човечкиот живот како непроценлив е најдрагоцената поука која децата можат да ја примат во училиницата. За жал, современото образование е надзор, а не грижа. Грижата е поврзаност, приврзаност и почитување, но, не и блиски лични односи и споделување на интима и приватност. Опасности за наставникот во училиницата, поврзани со грижата, се оние кои произлегуваат од презаштитничкиот однос или пак од попустливоста. Исто така, многу значаен феномен за животот во училиштето е потребата на наставниците од простор за критичко мерење на климата во училиштата, бидејќи издржаната критика е основа за манифестација на грижата за растот на децата, прифаќањето на одговорноста за нив, како и обид за поврзување на институционалното искуство со домашното однесување.

Грижата во училиницата е високо чувствителна и на самиот дијалог во училиницата, квалитетот на разговорот на наставникот со учениците и прашањата кои тој ги поставува, постоењето на различните потгрупи и врски во училиницата помеѓу самите ученици. Наставникот не смее да заборави дека тој е моделот на грижливоста во очите на своите ученици.

Праведноста е доблест која извира од грижата, родителската и онаа на наставниците, како и од правилата за животот. Тесно поврзани со праведноста се нејзината распределба и казнивост – како се шират придобивките и како се исправаат грешките. Правдата ги имплицира принципите на неделивоста и на еднаквоста. Правдата извира од Аристотеловата дефиниција - третирање на еднаквите еднакво и на нееднаквите нееднакво, но, во пропорција на нивните релевантни разлики.

Наставниците се првите возрасни со кои повеќето деца се среќаваат, а се во позиција на авторитет и не се поврзани со нивните лични семејни животи. Наставниците го претставуваат животот на возрасните. Нивната решителност полесно да влеваат правда

заедно со чувството на грижливост е првичен модел на надворешниот свет. Наставата мора да биде во функција на подобрување на човечноста, но, не и да создава нереални слики за животот и луѓето. Во доблеста на правдата, наставникот има пред себе три улоги: дистрибуција на времето и вниманието, наметнувањето дисциплина и санкции, набљудување на праведноста.

Во однос на дистрибуцијата на времето, акцентот се става врз системот од прашања кои ги поставува наставникот трагајќи не само по точниот одговор, ниту по алатките за регулирање на дисциплината, ниту се тие само техники на работа, туку, пред сè, тие претставуваат професионална практика во која напорот на наставникот е во тоа да се фокусира врз што е можно повеќе деца, искажувајќи ја својата почит кон индивидуите со тоа што секому му се дава дел од вниманието на наставникот. Во оваа улога, основниот проблем го чини големиот број на деца во училницата со сите нивни разлики и специфичности. Еднакво отстапеното време секому како претпоставка за исправноста е неодржлива. Во оваа улога наставникот мора да ги има предвид проблемите на распределбата на времето и вниманието, семејните обврски и бирократските условувања.

Регулирањето на проблематиката на дисциплината пред наставникот открива два централни проблема: колку често еден ученик треба да се санкционира и неговото пријавување кон системот од правила. Во голем број на училници постои сет од правила и сет од очекувања за социјалното или индивидуалното однесување, а наставниците мора да внимаваат со можноста да згрешат поттикнати од правилата и нормите, посебно со оние ученици кои со своето однесување предизвикуваат стигматизирање за очекувањата во иднината. Повторливоста на делата на учениците – рецидивот, повторувањето на делото и покрај казнувањето, самиот по себе ги турка наставниците да се вртат прво кон учениците кои се дефинирани како проблематични при кризни ситуации. Самиот рецидив покажува дека училиштето не успеало да ја премости грешката која ја прави ученикот и дека има потреба да работи на санирањето на таа проблематика.

Третата улога на наставникот се поврзува со моралот и праведноста како доминантни црти на личноста на наставникот и училиштето во целина. Наставниците мора да се трудат училишните правила за праведноста да доминираат во нивните

училници, за да учениците го апсробираат моралниот систем кој со себе го носи концептот на праведноста и сите негови последици во социјалниот живот на човекот.

Последната доблест во училищата при подучувањето е **мудроста** и нејзината практична реализација. Тоа е знаење што да се направи, кога и зошто тоа да се направи односно одлично познавање на сопствените вештини и методи на работа, како и познавање на предметот, неговите содржини.

Петте посочени доблести го чинат интегритетот на професионалната експертиза која, пред сè, треба да се разбере како морален акт втемелен врз пренесувањето на човечките искуства врз генерацијата која е присутна градејќи го мостот на опстојувањето кон генерациите кои доаѓаат. Ако подучувањето се гледа како активност сведена на закони и генерализации, тогаш се има слабо разбирање за истото и се одзема животната сила на поколенијата кои доаѓаат.

Не смее никогаш да се заборави дека еден од првите учители на човештвото, Сократ, стави знак на еднаквост помеѓу доброто и знаењето. Знаењето е добро, знаењето е доблест.

1.8. Концептот на одговорноста на наставникот

Одговорноста на наставникот е вистински одговорност кога е во согласност со три клучни точки:

- стандарди во реализацијата на работата во праксата;
- настојување за усовршување и професионално наградување;
- етичко стандардизирање на наставата и односите со колегите, родителите и општеството.

Вака поставениот концепт на одговорноста не го погодува само наставникот, туку секој учесник во сферата на образованието мора да биде свесен дека и самото училиште треба да придонесува кон доброто на општеството. Наставникот како наставник во својата улога истовремено е и нераскинлив дел од самото училиште и заедницата, факт кој самиот по себе го потенцира инсистирањето на одговорноста при подучувањето како морален акт. Оттука, одговорноста е тесно поврзана со моралните обврски на личноста, довербата е

срцевината на концептот на одговорноста, концепт кој мора да биде засилуван и надградуван со стручни инструкции за практичното ангажирање. Само на овој начин може да се тврди дека моралот и професионалната одговорност се централни во професионалниот развој на наставникот и училиштето во сите нивоа.

Основната идеја на моралноста – автономното, слободното самостојно дејствување на индивидуата, моралното однесување во вистинската смисла на зборот го прави наставникот водач, а не следбеник на нечија туѓа волја, хетерономноста на моралното дејствување. Наставникот како водач е носител на одговорноста како во однос на раководниот и управниот елемент на училиштата, така и во однос на родителите, колегите и пред сè децата. Тој е, исто така, носител на одговорноста и кон професионалните стандарди во наставата и воспитанието.

Самиот наставник во концептот на одговорноста го носи товарот на плурализмот на моралните цели, како и самиот судир помеѓу приватните желби и потреби и јавниот интерес. Наставата како феномен во себе ги апсорбира двете основни концепции за моралноста – телеолошкиот и деонтолошкиот морал. Во телеолошкиот морал се потенцира улогата на последиците или целите кои треба да се реализираат, а во деонтолошкиот морал акцентот е ставен врз принципите, стандардите кои мора да се почитуваат. Значи, наставникот мора да остварува резултати во наставата, но, и треба да гради стандарди за живот и однесување. Оттука, самиот живот на наставникот како индивидуа ја подразбира моралноста како пример за однесување во општеството и воспитанието на генерациите. Моралниот лик на наставникот оттука се јавува како нераскинливо единство на однесувањето на наставникот во својата приватност и општествената функција. Само со ова единство е можна и остварлива довербата во наставникот.

Интересен феномен во однос на довербата е забележлив во современите училишта и родителите кои запишуваат деца во тие училишта. Луѓето мислат дека училиштата кои ги посетуваат нивните деца или наставници кои ги учат, едноставно се добри. Ова навестува висок степен на доверба. Од друга страна, истите тие родители тврдат дека образованието како систем е во многу лоша состојба, факт кој навестува низок степен на доверба во образованието. Ваквото разминување на довербата открива постоење на

проблем. Тој проблем мора да се надимне со взаемниот однос на личностите и нивните улоги. Довербата се создава со личното познавање на работите и на луѓето. Наставникот мора да придонесува во создавањето на доверба во системот преку работата внатре во самото училиште, а и преку моралната вертикала на животното однесување во својата приватност. Односите помеѓу луѓето, па и помеѓу наставниците и јавноста, мора да бидат проникнати со грижа, правичност, вистинољубие и взаемно почитување.

Оттука, во светот, во изминатите три декади започнаа да се создаваат, следат и применуваат прирачници со инструкции за етиката како извор на професионалната одговорност од кои зрачи етичкиот кодекс за однесување во училиштата и сферата на училиштата. Овие прирачници се најчесто дело на различни здруженија и унии на наставници, луѓе ентузијасти и вљубеници во својата професија. Кај нас, за жал, ваквите здруженија и унии најчесто се профитерско партиско дефинирани лагери кои имаат функција за лепење на плакати и раководење со училиштата.

Суштински во овие прирачници е тоа што тие обезбедуваат упатства за раководење, а не забрани, момент со кој се обезбедува сет од стандарди и норми за индивидуално однесување и институционално управување. Понатаму, животот на овие прирачници се обезбедува со нивната пристапност и отвореност за и кон јавноста со што се зголемува меѓусебното ниво на доверба и расте одговорноста на самиот наставник. Со овие инструкции се дефинира што наставниците треба да прават во формалните прилагодувања и неформалните контексти во односот со учениците, како се регулираат односите помеѓу колегите, формалните и неформалните односи со родителите и други надворешни клиенти, самото менаџирање на училиштето и доблестите кон кои се приврзани во училиштето. Самите овие инструкции претставуваат пристапна точка за наставниците кон подрачја на воспитно-образовниот процес во кој лежат тешкотии и можни контроверзи.

Самите овие инструкции се реализација на свесноста и одговорноста на општеството за образованието и воспитанието. Одговорноста е израз на автономноста на човековото однесување, она што нас не прави луѓе во вистинската смисла на зборот – слободното и свесното реализирање на хуманизмот во човечкото однесување.

Втор дел

2. Поим, дефинирање, карактеристики и значење на организацијата

Секое општество се стреми кон постојан развој, што во голема мерка зависи од неговата стопанска активност преку која се создаваат производи и услуги за задоволување на потребите на поединците, но и на општеството во целина.

Во теоријата и практиката, поимот организација може да означува систем односно процес или функција, но етимолошкото значење на зборот организација има старогрчко потекло што означува орудие.

Организацијата во својот наједноставен облик е индивидуа или пак група на луѓе кои работејќи заедно, се стремат да постигнат една одредена заедничка цел.

Организацијата е основа врз која е изградена целата структура на управување. Таа е поврзана со развојот на работната рамка, каде што вкупната работа е поделена на компоненти со цел да се олесни остварувањето на организациските цели.

Поимот организација се користи на неколку начини и тоа: како процес, како структура на односи, како група на лица и како систем.

Организацијата се третира како динамичен процес со сите менаџерски активности кои се од суштинско значење за планирање и организирање луѓе, средства и материјали за да се постигнат различни цели.

Организацијата како структура на односи се однесува на структурата на односи и работни места која е создадена за постигнување на одредени цели.

Организацијата многу често се доживува како група на личности кои се трудат да се оствари одредена цел. Организацијата почнува практично да функционира кога луѓето соработуваат за да ја оставарат заедничката цел.

Организацијата се гледа и како систем, кој е составен од компоненти, каде секоја има уникатни својства, способности и взаемна врска. Организацискиот систем е формиран од луѓе кои вградуваат одредени цели и очекуваат тие цели да се оставруваат со функционирање на системот.

Од сето горе наведено може да се заклучи дека организирањето е одредувачки, групирачки и уредувачки процес за различните активности кои се чинат нужни за остварувањето на целите, приврзувањето на луѓето кон тие активности, обезбедување на погодни физички фактори на средината и навестување на релативен авторитет за секоја индивидуа задолжена за извршувањето на секоја соодветна активност.

Во теоријата и праксата се чини дека поимот „организација“ е доста дискутабилен, но поаѓајќи од фактот дека повеќето автори во своето дефинирање на поимот тргнуваат од иста појдовна основа, во продолжение ќе бидат истакнати различни дефиниции за организацијата. Различни автори организацијата ја имаат дефинирано на различни начини. Еве неколку дефиниции за организацијата:

За професор Булат, организацијата претставува „збир на односи помеѓу луѓето во извршување на заеднички работи за да се постигне некоја цел“ (Bulat, 1977:1).

Дејл, вели дека „организацијата е средство за постигнување на целите“ (Bulat, 1977:40).

Според Кејт Дејвис „Организација може да се дефинира како група на поединци, голема или мала, која соработува под насоката на извршното водство во остварувањето на извесна заедничка цел“ (Chaturvedi, 2013:81).

Организацијата може да се дефинира на поедноставен начин како „отворен социјален систем во кој двајца или повеќе луѓе заедно извршуваат јасно структурирани активности, соработуваат врз основа на утврдени односи, а преку координација во рамките на утврдените граници, настојуваат да ги остварат заедничките цели и интереси“ (Ѓорѓијовски & Бојациоски, 2003:13) или пак универзално разбирање на организацијата како „човечки продукт кој настанал како резултат на здружување на напорите на повеќе луѓе во постигнувањето на изворната цел која не може да се постигне со поединечен напор“ (Novak, 1984:59).

Робинс ја дефинира организацијата како „свесно координирана општествена единица, составена од две или повеќе лица, која функционира како релативно континуирана основа за постигнување на заедничките цели“ (Robbins, 2010:45).

Според Агравал „организацијата е отворен систем составен од луѓе, структура и технологија“ (Agrawal, 2007: 112)

Различните автори кои ја истражувале оваа област имаат свое гледиште за карактеристиките на организацијата, така што од горенаведените дефиниции, може да се издвојат и главните карактеристики на една организација. Главни карактеристики или црти на организацијата се следниве:

Организацијата како отворен систем значи дека таа е отворена кон средината и таа постои и функционира во неа. Друга карактеристика која е од големо значење е *организацијата да биде ориентирана кон целта*. Без цел или група на цели, организацијата е бескорисна. Целта дава правец на акција, ангажирање на вработени за различни работни позиции и користи различни видови на технологија, за да се постигнат целите во предвиденото време. Без цел, организацијата не може да биде формирана. Следна карактеристика која може да се издвои е *организацијата претставува збир на луѓе*. Луѓето се главни извршители во секоја организација. Со други зборови, сите елементи на една организација се исти со исклучок на луѓето. Дури и со иста возраст, квалификации, искуство и способности, капацитетот на луѓето може да се разликува, бидејќи потребите и барањата на сите луѓе не се исти. За да се олесни работата и да се скрати времето, секоја организација *користи технологија*. Технологијата е начин на извршување на работите. Постојат различни видови на извршување на работата. Технологијата поттикнува одредена политика потребна за зачувување на организациските верувања во работата на одредени луѓе на различни структурни нивоа. Ова го зачувува интегритетот на луѓето при постигнување на целите. Следна карактеристика на организацијата е дека таа треба да има *континуитет*. Тоа значи дека луѓето кои се вработени во организацијата, од одредени причини можат да ја напуштат истата, некои можат да се пензионираат, но тоа не треба да влијае врз организацијата и таа да престане со работа или пак да згасне. Затоа секоја организација треба да има континуитет, а тоа ќе се постигне со континуирано создавање на база на квалификувани работници кои ќе бидат ангажирани за соодветните работни места каде недостасува вработен.

Секоја организација има свои предности, а значајна цел можат да бидат предностите што организацијата ги нуди во однос на работата на индивидуите. Економичноста е една таква предност. Друга предност е што целите и задачите можат полесно да се постигнат во рамките на организацијата, отколку тоа да се случува на индивидуален план. Како следна предност која може да се издвои е формализацијата на авторитетот и одговорноста. Една од клучните предности е делегирањето на обврските од страна на директорите, преку координирани активности во рамките на организацијата. Значајна предност е и ефикасната комуникација на сите нивоа во организацијата. Во однос на добрата комуникација и заемната доверба, добро познатиот американски индустријалист Андреј Карнеги кога ја продал својата добро позната „United State Steel Corporation“, ја покажал својата доверба во организацијата преку искажувањето на следниве зборови – „Земете ги нашите фабрики, земете ја нашата трговија, нашите патишта на транспортирање, нашите пари, не оставајте ништо освен нашата организација, и за четири години, ние одново ќе се издигнеме себеси“. Отсекогаш и во секој чекор на животот, организацијата играла важна улога. Значењето или главните предности на организацијата се следниве:

Организацијата ја олеснува администрацијата и менаџирањето: Организацијата е значајниот и единствениот инструмент за постигнување на целите поставени од администрацијата и објаснети од менаџментот. Хармоничната организација ја зголемува ефикасноста, го избегнува откажувањето и дуплирањето на работата, ја зголемува менаџерската ефикасност и ги мотивира вработените да ја носат својата одговорност.

Организацијата помага во развојот на институцијата: Добрата организација е од помош за растот, ширењето и разновидноста на институцијата.

Организацијата обезбедува максимална употреба на човечките ресурси: Добрата организација воспоставува личности со различни интереси, вештини, познание и способности.

Организацијата ја стимулира креативноста: Хармоничната и добро разбраната организациска структура е извор на креативно мислење и воведување на нови идеи.

Организацијата е инструмент за постигнување на објективност:

Организацијата е алатка во рацете на менаџментот за постигнување на поставениот сет од цели за работната институција.

Организацијата спречува корупција: Вообичаено корупцијата постои во оние институции на кои им недостасува хармонична организација. Хармоничната организација штити од корупција преку подигањето на моралот на вработените. Тие се мотивирани да работат со поголема ефикасност, чесност и посветеност.

Организацијата ја координира институцијата: Различните работни места и позиции се поврзани заедно со структурната врска на организацијата. Организациониот процес ја истакнува својата должност и го балансира нагласувањето врз координацијата на различните активности.

Организацијата го премостува преклопувањето и дуплирањето на работата: Преклопувањето и дуплирањето на работата постои кога распределбата на работата не е јасно идентификувана и работата е изведена на ризичен и неорганизиран начин. Бидејќи добрата организација бара должностите да бидат јасно припишани меѓу вработените, таквото преклопување и дуплирање е целосно елиминирано.

2.1. Потреба од хармонична и добра организација

Организацијата не е цел по себе, туку средство за постигнување на целта. Дали организацијата е добра или лоша зависи од фактот колку ефикасно и навремено е во позиција да ги остварува своите цели. Идеалната организација е онаа која е очекувана од сите. Некои луѓе мислат дека идеалната организација опстојува единствено во соништата и дека актуелно таа не постои. Како и да е, тоа е погрешен концепт. Идеалната организација е реалност која може да биде постигната низ активната соработка на сите членови на организацијата и исто така преку следењето на принципите на организацијата, иако тоа не е прецизна наука како физиката и хемијата, иако хармоничната организација е главно втемелена врз активната соработка на сите членови на организацијата и врз извесни принципи, но, исто така, таа е втемелена врз способностите на индивидуите отворени да работат паралелно со нивната едноставност и флексибилност.

Организацијата разбрана и развиена врз горе искажаното ќе ги награди своите водачи и исто така својот персонал. Не само што целите ќе бидат постигнати полесно и поубедливо, туку физичката операција на организацијата исто така ќе биде наголемо зголемена. На тој начин, хармоничната или добрата или идеалната и кон резултатот ориентираната организација треба да има реализација на целите, што значи дека организацијата е алатка за постигнување на целите на институцијата. За оваа цел, организацијата би требало да биде поделена во неколку оддели, пододдели, гранки и единици итн.

Заради постигнување на целите на организацијата мора да постои хармонично групирање на функциите, работните места и улогите на начин што ќе има дејствување, консултирање и координација без откажување и тешкотија. За организацијата да биде добра, таа би требало да има разбирлив распон на контролата. Обично, директорот не може да контролира повеќе од пет до шест поддредени. Затоа треба да постои јасно недозволување за пренесувањето на должностите и одговорностите во било која шема на хармоничната организација.

Најважниот елемент на било која човекова организација е промоцијата на задоволството на работниците. Човекот работи во група или во организација и на тој начин успехот или неуспехот на било која организација зависи од тоа колку организацијата е во позиција да им обезбеди задоволство на индивидуите или групите кои работат во неа.

Добрата организација секогаш се стреми кон развој и ширење, така што ќе биде можно да се прошири и развие било која организација соодветно на потребите и барањата, како и нужните промени и алтернативите кои мора да се направат. Со цел да се постигнат целите на организацијата, мора да има поблиска координација и соработка во активностите на секое работно место во организацијата. Понатаму, исто така треба да има и активна координација и соработка меѓу различните оддели и под-оддели.

Во хармоничната и добра организација мора да постои единство на управувањето. Никој во организацијата не би требало да поднесува извештај на повеќе од еден надреден, ниту еден подреден не би требало да прима наредби од повеќе од еден надреден, во спротивно тоа ќе води до збрка, хаос и судир.

Ефективниот систем на комуникација е составен дел од една хармонична и добра организација. Меѓукомуникацискиот систем би требало да биде јасен и лесен, па не треба да постои двосмисленост на било кое ниво во комуникацискиот систем.

Добра организација е онаа во која вработените поседуваат висок морал. Тие работат со полн капацитет, енергија, ентузијазам, посветеност и искреност.

За да една организација биде хармонична и добра, таа пред се треба да биде флексибилна така што нужните промени и модификации во големината на организацијата како и на технологијата би можеле да бидат лесно и уверливо ефектуирани.

Секоја добра организација се темели на принципи, па оттука различни автори кои ја истражувале оваа област низ годините имаат составено различни листи на принципи. Ниту една листа на принципи не би можела да се издвои пред останатите како најдобра, една од најопшто прифатените е листата составена од Линдал Урвик која содржи десет главни принципи на организирањето. Тој ги има издвоено следните принципи од кои зависи успешното имплементирање на организациската функција во одредена организација, и тоа: „принцип на целта на организирање, принцип на специјализација, принцип на координација, принцип на владеење, принцип на одговорност, принцип на дефинираност, принцип на совпаѓање, принцип на пресметана контрола, принцип на рамнотежа и принцип на континуитет“ (Daft, 2004:138).

Принцип на целта на организирање - Тргувајќи од фактот дека секоја организација треба да има своја цел, според овој принцип, сите членови на организацијата треба да дадат свој придонес и на тој начин ќе се овозможи и успешна реализација на организациските цели.

Принцип на специјализација - Ја претставува поделбата на работните задолженија во организацијата и би требало да бидат опфатени сите вработени во една организација. Според овој принцип, а и заради постигнување поголеми ефекти во организацијата, работата треба да се подели на повеќе различни сегменти.

Принцип на координација - Означува интегрирање на активностите и целите, заради поефикасно остварување на организациските цели. Сите активности во организацијата треба да се усогласат меѓу себе и да бидат координирани од едно место.

Принцип на владеење - Хиерархиската поставеност во една организација треба да биде јасно разграничена. Тоа значи дека секој менаџер има свои овластувања, надлежности и одговорности коишто ги добива врз основа на позицијата што ја има во организациската хиерархија. Менаџерот може да делегира овластувања на менаџерите кои се на пониско ниво.

Принцип на одговорност - Секоја работна позиција во организацијата носи одредена одговорност. Одговорноста не може да се делегира, бидејќи таа останува и кај менаџерот кој ги делегира овластувањата, и кај оној на кого му се делегирани.

Принцип на дефинираност - Работните задачи и цели мора да бидат јасно дефинирани и не смее да постои конфузност при нивното дефинирање. За да се креира ефикасна организациска структура, потребно е задачите, функциите и очекуваните резултати да бидат јасно дефинирани.

Принцип на совпаѓање - Подразбира меѓусебно совпаѓање на авторитетот и одговорноста. Авторитетот претставува дадено право на менаџерот да преземе одредени активности и произлегува од неговата позиција во организацијата, но нивото на власт мора да биде соодветно на одговорноста. Не може да се бара одговорност од некој што не располага со доволно авторитет, исто како што некој не може да има големо ниво на авторитет, а да не сноси одговорност за евентуалните пропусти и грешки во работењето.

Принцип на пресметана контрола - Значи број на вработени кои еден менаџер може да ги контролира, бидејќи на секое менаџерско ниво постои ограниченост на бројот на подредени што можат да бидат управувани рационално и функционално.

Принцип на рамнотежа - Со воспоставување на системот на рамнотежа се постигнува ефикасност и ефективност на организациската структура и ја прави подготвена брзо да се прилагодува на промените.

Принцип на континуитет - Значи обезбедување континуитет во работата на организацијата преку добра поставеност на организациската структура.

Од наведеното може да се заклучи дека опстанокот и развојот на организацијата е всушност и целта на сите организации. Секоја организација треба да се стреми кон остварување на своите цели, а тоа ќе се постигне со правилна распределба на

активностите и задачите на сите вработени согласно своите знаења, вештини и квалификации. Голема е потребата од хармонична организација која ќе се темели на принципи и ќе гради професионални релации со сите вработени и на сите нивоа од организациската структура.

2.2. Училиштето како организациски систем

Организирањето претстваува комплексен процес на воспоставување, прилагодување и поттикнување на извршувањето на нормите и односите меѓу луѓето. Основните принципи на организирањето како менаџерска функција се: воспоставување на правила на однесување, дефинирање на правила за одговорност, определување на начини на делегирање на обврски и потреба за култура на организацијата.

Организирањето е една од клучните менаџерски функции, каде процесот се одвива внатре во организацијата помеѓу луѓето и зависи од природата на работата.

Како заеднички карактеристики за образовните институции, од аспект на карактерот на нивната организација може да се наведат следниве (Петковски & Алексова, 2004:17):

- „Во училиштето вработените се со релативно висок степен на образование, а се од многу различни области и струки“
- „Во училиштето се реализираат процеси кои се повторуваат, но и се еднократни. Затоа организациската структура на училиштето е динамична категорија, која што треба постајано да се прилагодува според внатрешните потреби, но и од окружувањето“
- „Во училиштата постои висок степен на хетерогеност меѓу учесниците во воспитно - образовниот процес. Во тој контекст постојат големи разлики меѓу наставниците како носители на дејност и други вработени како што се стручни соработници во наставата, административниот и техничкиот персонал, самите наставници во поглед на возраст, степен на образование, струката, целите на наставниците и учениците, членовите на различните подсистеми во поглед на подготвеност за постигнување на заеднички цели, преку вложување на различен напор и енергија.“

Не постојат пишани правила по кои треба да се организира едно училиште, бидејќи секое училиште само по себе има своја организациска структура, клима и култура. Исто

така секое училиште има своја мисија и визија, така што организациската структура, клима и култура треба да овозможат успешно спроведување на организациската мисија.

Трите димензии на организациската структура се: комплексност, која произлегува од хиерархиската поставеност и распределувањето на работните задачи, формализацијата која укажува на постоење на правила и процедури и централизација која ни дава до знаење за тоа кој е одговорен, за што е одговорен, кому одговара, каква е неговата одговорност.

Училиштето како воспитно - образовна организација претставува специфичен, динамичен, комплексен и сложен организациски систем. Воспоставувањето на функционална училишна организација има за цел да реализира активности кои ќе бидат во функција на достигнување на високи резултати на учениците. На тој начин, преку високите резултати на учениците, училиштето ќе биде детерминирано од средината во која работи.

Во секое училиште постојат голем број на активности кои секојдневно се реализираат во функција на достигнување на нејзините цели и претставуваат збир од повеќе задачи. Директорите се тие кои треба да извршат идентификување на потребите, со што создаваат услови за ефикасна работа и правилно функционирање на училиштето. Поделбата на работата е значаен фактор за успешното работење. Секој вработен во училиштето 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 на одредена задача, дополнително добиваат инструкции или посетуваат обуки и семинари каде ги прошируваат своите знаења и ја зголемуваат својата компетентност и сигурност во работата. За да се направи правилна поставеност на училишната структура, треба да се знаат сите задачи кои се извршуваат во училиштето. Добро дизајнираната училишна структура, рефлектира со добра организација на работа, добра клима за работа и со соодветна култура.

Успешен обид за поставеноста на училиштето како организациски систем дале Убен и Хагс каде училиштето во основа го карактеризираат три компоненти (Петковски & Алексова, 2004:22-23):

- надворешната структура на училиштето
- однесувањето на директорот на училиштето

- внатрешната структура на училиштето

Според нив надворешната структура на училиштето ја сочинуваат: институционалната рамка на училиштето, верувањата, вредностите и очекувањата на општествената заедница и директорот, додека внатрешната структура подразбира организација и реализација на наставата и училишната клима и култура на училиштето.

Оттука може да се заклучи дека училиштето како организациски систем за да функционира успешно и да ја оствари својата мисија, потребно е воспоставување на добра организација. Директорот на училиштето е клучниот фактор кој треба да создаде предуслови за реализирање на воспитно - образовниот процес, но тимската работа пак придонесува за поефективно училиште.

2.3. Организациска клима, нејзини видови и фактори на делување

Организациската клима претставува збир на меѓусебни односи на сите учесници во реализација на процесот кои директно или индиректно се поврзани со него. Таа ги одразува верувањата за чувството за организацијата т.е индивидуалните и групните перцепции и ставови на сите чинители на една организација. Кога станува збор за индивидуална перцепција се мисли на размислувањата и верувањата за активности кои се превземаат во организацијата, а кои влијаат и на индивидуалната и на заедничката мотивираност на сите вработени во организацијата.

Организациската клима претставува рефлексивна на организациската култура која е доминантна и има висок степен на истрајност и стабилност, додека одликите на организациската клима се со послаб интензитет. Климата е нешто што се случува во моментот, додека културата е фокусирана на минатото и иднината. Културата се развива подолг временски период и често пати тешко може да биде видлива, што придонесува за бројни можности за манипулација со и за истата, додека кај организациската клима тоа е ограничено.

На крајот може да се заклучи дека организациската клима претставува психолошка изградба на системот, идентификување на тековните одлики и истата се рефлектира преку перцепција на системот од страна на неговите членови (Lazar, 2010:3).

Во литературата постојат повеќе поделби на организациската клима. Сепак, сите тие овозможуваат класификација, од која произлегуваат следните видови клима (Lazar, 2010:3):

- ✓ **Организациска клима за постигнување** на резултати е насочена кон достигнување на целите на организацијата. Се одликува со брзи акции и големи барања од страна на менаџерот, како и развиена конкуренција во работата меѓу вработените.
- ✓ **Организациска клима која ја овозможува безбедноста** на целокупниот процес на работа, 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, комуникацијата по хоризонтала и вертикала, како и изградената доверба и лојалност на вработените.
- ✓ **Организациска клима на иновации** која произлегува од системските иновации, континуираното подобрување и брзиот развој на организацијата.

Организациската клима претставува клучен фактор за ефективноста и ефикасноста на една организација. Таа претставува збир на фактори (Петковски, 2000:123):

- ✓ **Материјално-технички фактори** кои 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 таквите услови што овозможува подигнување на степенот на неговата грижа кон вработените, но создавање на реални можности организацијата да стане лесно препознатлива во средината на нејзиното делување и пошироко. Грижата за достигнување на подобри услови за работа директно влијае врз задоволството од работата, кое претставува значаен мотивационен фактор кој овозможува подигнување на успехот во работата.
- ✓ **Финансискиот фактор** е елемент кој овозможува создавање на системи на наградување и охрабрување на вработените во организацијата. Обезбедените

финансиски средства овозможуваат не само тековно и непречено работење на организацијата, туку го поттикнуваат степенот на креативност и иновативност.

- ✓ **Кадровскиот** фактор, што го претставува потребниот потенцијал на организацијата за реализација и достигнување на своите цели. Колку вработените имаат знаења и искуства за изведување на своите работни задачи, односно колку се покомпетентни за нивното извршување, толку повеќе се создаваат услови за градење на здрава организациска клима.
- ✓ **Организациската структура**, која е во двонасочна релација со климата за работа. Нивната условеност го овозможува редизајнирањето на организацијата што создава можности за создавање на функционална и рационална организациска структура.

Организациската клима е поврзана со вештините, умеењата и способностите на директорите кои треба да бидат засновани на вредностите, карактеристиките, квалитетите, акциите, како и приоритетите што ги воспоставуваат смаите тие. Директорот е тој кој што треба да планира подобрување на училишната клима доколку забележи дека не е на соодветно ниво. За тоа постојат пет степени (Sackney, 1988:14):

Прв степен е да се иницира програма за подобрување на училишната клима. Таа почнува кога директорот констатира дека училишната клима може да биде подобрена, односно каква е, и каква треба да биде. Добра појдовна точка за подобрување на климата може да биде мисијата на училиштето.

Следниот, втор степен, во планирањето за подобрување на училишната клима е дијагнозата и разгледување на проблемот, каде што се разгледуваат потребите од вештините, ставови, разбирањата и однесување. Обично во вториот степен се разгледуваат добрите и слабите страни на училиштето, односно се определуваат подрачјата на промени.

Во третиот степен се бараат патишта и развојни стратегии за тоа како да се совладаат недостатоците во рамките на училишната клима како и начини на кои што таа може да биде подобрена.

Четвртиот сепен подразбира имплементирање на решенија. Решенија кои се споделени помеѓу вработените можат да бидат во многу краток рок спроведени, а со самото тоа ќе дојде и до подобрување на училишната клима.

Петиот степен е всушност мониторинг и евалуацијата на придобивките. Мониторингот е всушност работата како на директорот, така и на училишниот тим за евалуација. Однапред подготвените инструменти за евалуирање на промените и нивното редовно применување во самиот процес на промена ќе покажат до каде е училиштето во однос на посакуваната промена, но и можат да укажат на низа неправилности во текот на работењето како и на начините за нивното надминување.

Еден од најважните фактори за градење на здрава училишна клима е етичката клима. Таа го определува чувството на припадност за организација. Кога во работењето се чувствува етичкото однесување, а активностите имаат етички карактер, тогаш може да се каже дека училишната клима е етичка што подразбира и етичко водство.

Кога зборуваме за здрава училишна клима треба да спомнеме и факторите со кои таа се карактеризира се (Петковски & Алексова, 2004:42):

- воспоставена уредна и пријатна средина за работа
- воспоставен систем на вредности и систем на наградувања
- воспоставена атмосфера на ред и дисциплина
- воспоставена добра соработка со родителите
- воспоставен систем за развивање на позитивни ставови кај персоналот
- воспоставен систем за донесување и спроведување на одлуки
- воспоставен систем на отворени и чесни комуникации.

Воспоставувањето на пријатна атмосфера за работа е една од клучните фактори кои треба да ја создаде еден директор. Тогаш вработените во едно училиште ќе се чувствуваат пријатно ако знаат дека директорот треба да води грижа и за создавање на оптимални услови за работа, со што ја искажува грижата за персоналот, но и придонесува за идентификување на организацијата. Во овој контекст може да се истакнат програмите за развој на училиштето преку кои директорот поставува конкретни цели во контекст на осовременување на училиниците со нова работна технологија и нови средства за работа.

Покрај создавањето на оптимални услови за работа, директорот на училиште треба да биде пример и за да се воспостави атмосфера на ред и дисциплина со тоа што ќе биде пример за почитување на работното време. Со тоа ќе придонесе и неговите вработени да го практикуваат тоа, а е добар пример со кој што се подобрува и училишната клима.

За создавање на подобрена училишна клима треба да постои систем на вредности кој треба да е воспоставен и споделен помеѓу вработените. Тоа значи дека доколку некој од вработените покажува во континуитет совесно и одговорно работење, тогаш тој треба и да се награди. Кога еднаш ќе бидат воспоставени вредностите во една организација, треба да се очекува од вработените тие да бидат и достигнувани за некој определен временски рок.

Една од најтешките улоги на директорот во една организација е воспоставување на позитивни ставови кај вработените. За да се воведат некоја промена во однос на вредностите кои што ги имале вработените до тогаш или пак да се навратат на некои подзаборавени вредности. Директорот е тој кој што треба да ги стимулира вработените преку награди кога ќе забележи дека има промена во ставовите на поединци во организацијата. На тој начин ќе предизвика позитивна клима во организацијата каде сите вработени ќе се стремат да го следат патот на поединецот.

Училишната клима се подобрува доколку менаџментот на училиште правилно и споделено ги донесува одлуките и е истрајно во нивното спроведување. Исак Адигес вели дека „добро управување представува демократија во донесувањето на одлуки и диктаторство во нивното спроведување, или демократура“ (Кралев, 1996:112).

Дафт и Стерс напоменуваат дека „комуникацијата е процес преку кој менаџерот ги остварува своите функции“ (Кралев, 1996:112). Добрата комуникација во секој поглед треба да биде чесна и отворена во сите нивоа на организациското комуницирање. На тој начин ќе се овозможи добро разбирање меѓу менаџментот и вработените, а тоа ќе придонесе за подобрување на училишната клима.

Елементите што влијаат на здрава училишна клима можат да се класифицираат во неколку групи и тоа (Петковски, 2000:81):

- *Етичките особини:* - градење на взаемна доверба и почит, одговорност, доследност, чесност, точност, совесност, несебичност, разбирање на групата, грижа за личностите од групата

- *Комуникациските особини:* - колегијалноста, соработка, добронамерна и ненавредлива критика, смисла за хумор, флексибилноста, културата на однесување, самокритичноста, прифаќање на критиката, свесноста за сопствено влијаније врз другите и љубезноста.

- *Однесувањето при тимската работа:* - аргументираноста, активно слушање, одбрана на ставовите, разбирање и прифаќање разлики, подготвеноста за справување со конфликти и нивно надминување, поставување на цели и нивното реализирање прифаќање на знаења, вештини, можности.

Сето наведено укажува на фактот дека развивањето на позитивна клима во едно училиште бара воспоставување на добра организациска структура. Во таквите училишта доминира колегијалноста, заемната доверба и почит, културата на однесување, воспоставен е систем на отворена и чесна комуникација помеѓу наставници, родители, ученици, како и систем на вредности. Секој директор на училиште треба да се стреми да изгради позитивна училишна клима во која сите ќе се чувствуваат пријатно.

2.4. Етичкиот кодекс како алатка за подобрување на однесувањето на вработените

Една од формите за подобрување на училишната клима и култура е училиштето да поседува етички кодекс на професионално однесување на вработените. Овој документ треба да содржи принципи, темелни вредности и норми за морално однесување и дејствување. Вработените во основното училиште се должни да ги почитуваат и да се придржуваат кон етичките начела и насоки од етичкиот кодекс. На тој начин, со постоење на кодексот на однесување се гради, негува и одржува училишната клима и култура во организацијата. Секој кодекс на однесување кој што е донесен од страна на вработените, треба да се спроведува и почитува, а не само да стои напишан на хартија и да биде заклучен во некоја фиока. Оној којшто треба да се грижи за целосно спроведување на нормите донесени во кодексот е секако директорот на основното училиште.

Во животот на секој човек постојат мерила/правила кои го насочуваат нивниот живот. За овие мерила/правила луѓето некогаш не се свесни дека постојат и како ги стекнале, но тие го модифицираат нивното однесување. Пример за тие мерила е следен (Петковски & Алексова, 2004:192):

1. *Мерила поставени во детството*, кои што ги поставуваат постарите, а главно се фокусирани на обликување на човековиот карактер, делување и работење.
2. *Мерила поставени на првото работно место* што се застапени во упатствата, правила и насоките по кои треба да се работи.
3. *Мерила поставени на сегашното работно место* кои што се слични со погоре наведени но можат да се додадат на листата и неформални разговори и правилници.
4. *Мерила што менаџерот ги поставува на другите*. Тоа се упатствата на менаџерот дадени на нововработениот за организацијата со цел да му помогне полесно да се справи со запознавањето со организацијата и правилата на работење и однесување во неа.

Една од карактеристиките на училишната клима и култура е прашањето за етиката да се најде во развојот на училиштето изразена во етичкиот кодекс или кодекс на однесување. Етичкиот кодекс е пишан документ заснован на принципите на однесување кои што ќе бидат употребени при донесувањето на одлуките во организациите (Lesli & Lloyd, 2003:110). Постојат некои насоки при поставувањето на етичките мерила кои мора да се следат (Петковски & Алексова, 2004:194):

1. Секој директор треба да започне со сопствените вредности за кои смета дека треба да се воведат во организацијата.
2. За да може директорот на етиката да гледа како на основен животен факт на работењето, мора да најде време, на работното место, во работното време да размислува за етиката.
3. Размислувањето за етичките мерила е важен елемент што ја карактеризира улогата на менаџерите. Времето посветено на размислување има особено значење за проучување на етичките прашања во организацијата.

Непочитувањето на етичките правила може да придонесе за губење на имиџот на училиштето и не ретко е случај каде неетичко однесување на училишниот менаџмент е изнесен во јавноста.

Кодексот на однесување треба да се темели на повеќе филозофски пристапи, како што се правда, индивидуални права, и утилитаризам (пристап на корисност).

Принципот на правдата подразбира донесување на одлуки засновани на вистината, урамнотеженоста и ускладеноста. (Plato, 2008:64)

Принципот на индивидуални права подразбира донесување на одлуки засновани на заштитата на човековите права и достоинството. На пример, директорот не би требало да ги притиска своите вработени на дејствија што се спротивни со нивните морални верувања. (Мил, 1996 :107)

Принципот на утилитаризам или принцип на корисноста, се заснива на донесување на одлуките кои директно промовираат општо добро за голем број на луѓе. (Mill, 2003:32)

Значајно е да се напомене дека секој од овие три филозофски пристапи е фундаментален концепт и треба да се спроведе од страна на директорите, а во интерес на своите училишта, вработени, ученици, родители и локалната самоуправа.

Етичкиот кодекс треба да биде формален и да биде составен од страна на сите вработени. Но, за жал етичкиот кодекс не може да стави крај на неетичкото однесување, но во секој случај тој е првиот позитивен чекор во разрешувањето на етичките проблеми. Голем број на училишта иако го имаат изготвено кодексот на однесувањето тие сеуште имаат дилеми околу неговата практична применливост. Доколку етичкиот кодекс се развива како процес, тој практично би се применувал од страна на вработените и нормално доколку постојат процедури или правилници за наградување на секој вработен кој ги почитува одредбите напишани во кодексот.

2.5. Структура на кодексот на однесување

Кога се прави еден кодекс на однесување мора да се запазат некои основни норми и принципи кои се од голема важност за училиштата. Кодексите на однесување спаѓаат во

училишната култура и имаат за цел да дефинираат некои правила на однесување. Со нив се дефинираат правата, но истовремено и одговорностите на сите субјекти во училиштето. „Етичкиот кодекс не е нешто што може да се наметне и што треба да се наметне, туку претставува дополна на однесувањето. Еден човек се однесува во согласност со некој етички кодекс затоа што тој го сака тоа или, пак, затоа што чувствува дека е доволно горд, доволно пристоеен, или доволно цивилизиран за да се однесува така” (Хабард, 2003:3). Во рамките на училиштата пожелно е да постојат следните кодекси на однесување: Кодекс на наставниците, кодекс на учениците, кодекс за колегијалноста и кооперативноста, церемонии, доверба, толеранција и почитување на разноликоста. При структурирањето на кодексот на однесување потребно е да се запазат и следните елементи:

1. Вовед
2. Принципи и темелни вредности
3. Подрачја
 - а. Наставникот и општеството
 - б. Наставникот и структурата
 - в. Наставникот и часот
 - г. Професионалниот лик на наставникот
 - д. Наставникот и ученикот
 - ѓ. Наставникот и родителот
 - е. Односот меѓу наставниците
 - ж. Наставникот и училиштето
3. Основни норми и начела
 - с. Ликот на ученикот
 - и. Ученикот и учењето
 - ј. Ученикот и наставниот час
 - к. Меѓусебни односи на учениците

л. Односот на ученикот кон училиштето, семејството и пошироката заедница

4. Завршни одредби

Во воведот на секој кодекс на однесување се наведуваат организациската мисија и визија и се даваат основните упатства зошто е донесен еден ваков докумнет. Потоа се наведуваат принципите и темелните вредности врз кои што кодексот е создаден, а тоа се: чесноста, демократичноста, одговорноста, доследноста. Овие принципи се всушност водич кој ни покажува како треба да се движи една организацјата. Овие принципи треба да му припаѓаат секому и во секое време.

Принципот на чесноста е изведен од концептот на еднаквоста и правдата, а врз основа на овој принцип се создадени вредностите кои треба да бидат еднакви за сите вработени без разлика на нивната вера, пол, верско или политичко убедување. Тие исто така треба да бидат засновани и на правдат, што подразбира дека сите одлуки треба да бидат во согласност со законите.

Принципот на демократичноста подразбира негување на човековото достоинство и гордост, а тука можеме да ја споменеме и толеранцијата која што е основната вредност на демократичниот принцип. Таа се однесува на толерирање на разликите на вработените во било кој поглед.

Принципот на одговорноста претставува прифаќање на одговорности за постапките кои ги извршуваат вработените.

Принципот на доследноста всушност е заснован врз вредностите како што се вистината и одлучноста. Тоа значи дека сето она што е наведено е вистинито, постојано и не е променливо со текот на времето.

На крајот кодексот треба да содржи завршни одредби во кои се обврзуваат сите во едно училиште да го почитуваат и спроведуваат кодексот, како и напомена дека за непочитуање и непридржување на кодексот одговорноста на вработениот е лична.

Оттука со право може да се заклучи дека: „Етичкиот кодекс е израз на новото разбирање на професионалната етика, како и на новиот бран на нивно етичко кодифицирање. Можеби тој не е апсолутно нужен за извршувањето на професијата и за

успешното деловно дејствување, но тој ја дава рамката за правилното дејствување со оглед на нивната социјална, етичка и политичка улога во обликувањето на заедницата.”

(Темков, 2004: 19-21).

Трет дел

3. Менаџмент

3.1. Дефинирање на поимот менаџмент

Различни автори различно го дефинираат поимот менаџмент како современ, универзален процес во зависност од тоа на кој аспект му придаваат поголема важност. Од многубројните дефиниции за менаџментот, овде ќе се истакнат само некои кои ќе овозможат да се сфати суштината и значењето на менаџментот. Некои од дефинициите кои ги изнесува Б. Шуклев менаџментот го дефинираат (Шуклев, 2004:1-5):

- „Менаџментот е процес, серија на постапки или насочувања на акциите во правец на остварување на дефинираната цел ;
- Менаџментот има организациона улога, поставување обврски, одговорности и односи;
- Менаџментот содржи давање на работите да бидат извршени од други;
- Менаџментот е процес на идентификација, избирање и извршување на најпрофитабилен начин, остварување на долгорочна компатибилност меѓу внатрешните искуства и ресурси и конкурентското, економското и општественото опкружување ;
- Менаџментот е дисциплина која ги систематизира правилата, принципите и теориите;
- Менаџментот е интердисциплинарна системска наука која ги анализира проблемите, одлучувањето и примената на решенијата;
- Менаџментот е посебен процес на планирање, организирање, поттикнување и контролирање на извршувањето на поставените цели со помош на човекот и другите ресурси;
- Менаџментот е практична примена на знаењата и искуствата што ги имаат менаџерите;

- Менаџментот е збир на знаења и управување. Управувањето е процес на планирање, организирање, насочување, координирање и контролирање на луѓето, методите, машините и парите, за да се обезбеди оптимално остварување на целите;“

Постојат уште многу дефиниции за менаџментот, но може да се синтетизира една дефиниција која вели дека (Гоцевски, 2007:20):

- „Менаџментот е универзален процес на ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието“.

Како заклучок на сите овие обиди целосно да се дефинира менаџментот можеме да кажеме дека:

- „Менаџмент е планирање, организирање, управување (водење) и контролирање на ресурсите на организацијата (човечки, финансиски, материјални, информатички) за ефикасно и ефективно остварување на организациските цели, како и заради постигнување на мисијата на конкретната институција“ (Гоцевски, 2007:20).

Планирањето значи идентификување и избирање соодветни организациски цели и правци на акција (Jones & George, 2008:9).

Организирање од аспект на менаџментот на една организација се дефинира како креирање структура на работни односи која им овозможува на членовите на организацијата меѓусебно да влијаат и соработуваат за да ги остварат организациските цели (Jones & George, 2008:12).

Водањето за менаџерите значи да се има јасна организациска визија каде вработените ќе се стремат да ја остварат и секако секој од вработените да ја разбере својата улога која ја има.

Контролирањето значи оценување колку добро организацијата ги остварува нејзините цели и преземање акција за одржување или подобрување на извршувањето (Jones & George, 2008:13).

Од сето горе наведено може да се каже дека како и да го дефинираме овој универзален и неодминлив процес, заеднички именител на сите истражувања е ставот дека

менаџментот ги покрива сите функции од кои зависи успешното работење на секој субјект воопшто, вклучувајќи го и образованието, како неодминлив дел од општественото функционирање. Тоа значи дека без менаџментот не може да се замисли функционирањето на едно општество.

3.2. Менаџмент во образование

Кога станува збор за менаџмент во образование мора да се има во предвид системот на образование и воспитание, како дел од комплексниот општествен систем, но и како комплексен систем сам по себе, тој бара процес на менаџирање или водство заради постигнување на одредена цел. Пред воспитно-образовниот процес стои остварување на определени цели кои се поврзани и исполнети со различни содржини. Таа содржинска исполнетост на воспитно-образовниот процес ја чинат многубројните процеси кои се комплексни и сложени сами по себе. Зборот „процес“ подразбира движење, прогрес на нешто во квантитативна и во квалитативна смисла, што е причина повеќе тој да биде квалитетно менаџиран, за да може да се обезбеди негово успешно реализирање. Процесот на воспитание и образование се одвива преку дефинирани цели, методи, форми и средства, како реализирање на истите.

Менаџирањето во воспитанието станува посебно тешка работа ако се има предвид фактот дека за менаџери се поставуваат лица кои претходно не завршиле соодветно образование за тоа, од една страна, а од друга страна се соочуваат со голем број од тие процеси кои се случуваат истовремено и меѓусебно си влијаат.

Според Трајан Гоцевски „успешното функционирање во воспитно образовните институции е работењето да се потпира врз современиот менаџмент и градењето на менаџери и менаџерски тимови кои, пред се, ќе бидат способни и ќе се носат со проблемите во пазарни услови“ (Гоцевски, 2007:269-270). Менаџерите би требало да бидат оспособени да ја обликуваат работата на образовната институција, потоа да ја координираат работата и односите со опкружувањето, да иницираат промени, да знаат како ќе ги мотивираат вработените за да се постигнат подобри резултати во институцијата.

Современиот менаџер во образованието треба да изгради профил на личност во кој ќе бидат вградени следните особини: вроден талент, стабилност, истрајност, снаодливост, амбициозност, независност, способност за брзо одлучување, интелектуална ефикасност, богатство на идеи, храброст во истражувањето, објективност во проценувањето. Но покрај овие особини тој треба да поседува и стручни компетенции и искуства.

Ако се земе во предвид дека професијата се дефинира како занимање, тогаш и за менаџментот може да се размислува како за професија.

„Под професија подразбираме дејност со која се занимаваат поединците во вид на специјалност, за да вршат некоја општествена функција, задоволувајќи одредена општествена потреба и како надомест за тоа добиваат средства потребни за живот за себе и за семејството“ (Гоцевски, 2007:24).

Менаџментот во суштина исполнува сè што е горе наведено што значи дека истовремено е и професија која бара да биде извршувана од професионалци кои треба да поседуваат сеопфатни знаења, способности и да имаат пред се свои ставови.

Исак Адизес во своите теории за менаџментот, зборува за менаџерот и го поистоветува со „глава“ на институцијата со која менаџира, каде главен предизвик за менаџерот треба да биде изнаоѓање на начини како да ги води и мотивира своите вработени. Во својата анализа на менаџментот, Адизес тргнува од функционалистичкиот пристап, истакнувајќи притоа дека „мораме да ја сфатиме улогата на менаџментот според функцијата што ја изведува односно зошто ни е потребен“ (Адизес, 1994:3-5). Од ова може да се заклучи дека улогата на менаџментот е да ја води работата во една институција, во конкретниот случај, тоа е основното училиште.

3.2.1 Директорот, менаџер со училиштето

Едно основно училиште за да биде ефикасно и ефективно треба да има ефикасен и ефективен менаџер. Директор е поединец кој извршува некоја функција во некоја организација и/или звање што некое лице го носи при извршување на определена раководна функција на некое од повисоките менаџерски места (Петковски, 2000:40). Тој е носител на менаџерската функција и тој претставува орган на раководење во училиштето.

За да ја извршува својата одговорна функција ефикасно и ефективно, директорот на училиштето мора да извршува повеќе функции (Петковски & Алексова, 2004:215):

- Планско - програмерска
- Организаторска
- Водствена
- Евалваторска и истражувачка
- Педагошко - инструктивна

Ако ги споредиме овие функции со основните менаџерски функции ќе забележиме дека *планското програмерската* функција се совпаѓа со основната менаџерска функција планирање (Кралев, 1996:4). Во контекстот на основното училиште планско програмерската функција ќе се однесува на изработка на краткорочни, долгорочни, развојни планови, како и годишна програма за работа на училиштето.

Втората функција која директор на училиште треба за ја извршува е *организаторската* функција и се совпаѓа со менаџерската функција организирање. Тоа се дефинира као утврдување на работата, групирање на работите, дефинирање и делегирање на одговорноста и авторитетот и создавање на односи помеѓу менаџерите и вработените (Шуклев, 2004:179). Преку оваа функција се определуваат начините, методите, постапките и сè друго што треба за да се остварат зацртаните планови и програми на училиштето.

Третата функција е *водењето*. Водањето, пред сè, се однесува на ускладување на односите меѓу луѓето. Со успешното водење се создава амбиент за работа како „ здрава почва која ќе даде добри плодови“ (Петковски & Алексова, 2004:228).

Четвртата функција која ја извршува директорот е *евалваторска и истражувачка* и може да се спореди со основната менаџерска функција, контролирање. Преку неа се создаваат мерки и активности кои треба да го осигураат остварувањето на планот. Тука се гледа каде настанале девијации во планирањето или во работењето и што може да се преземе за нивното санирање (Кралев, 1996:9). Целта на евалуацијата е и да се доставаат информациите до сите надлежни институции и тела. За таа цел директорот треба да истражува, бидејќи многу педагошки појави и процеси не можат директно да се мерат.

Педагошко-инструктивна функција е специфична менаџерска функција која во рангирањето на функциите на менаџментот извршено од проф. Бобек Шуклев воопшто не е ни спомната или може да се окарактеризира како влијание. Влијание пред сè затоа што менаџментот денес сè повеќе станува инструктор во работењето на вработените. Затоа е потребно менаџерот да има знаење и искуство и да е во состојба тоа да го пренесува на вработените. За да дава ефективни совети, директорот треба да поседува квалитети, како што се почит кон вработените, самосвесност, кредибилитет, емпатија и сл.

Директорот како менаџер на основното училиште треба секојдневно да извршува повеќе задачи за да одговори на овие функции. Задачите се однесуваат на подготовка на програма за развој на училиштето, реализацијата на наставниот план и програма, организацијата на работата, управувањето со промените, управување и комуницирање со персоналот, управување со однесувањето на учениците, маркетинг, водење на администрацијата, избор и развој на персоналот, евалуација на работата на училиштето и др. Секако директорот треба да поседува и менаџерски знаења и вештини. Во институција каква што е основното училиште најважно е менаџирањето со човечките ресурси. Добрите резултати и репутацијата на училиштето зависат од знаењата, способностите, активностите и ангажирањето на наставниците. Во правец на оваа претпоставка директорот треба да ги користи сите можни ресурси за да вработи што поквалитетен кадар. Затоа, како и сите други во училиштето, најпрво, директорот треба да поседува квалитети како карактеристика на секој успешен менаџер кои претходно ги набројав. Освен квалитетите, директорот треба да поседува и когнитивни способности, како што се: интелигенција, работни познавања, креативност, разбирање на луѓето и ситуациите и отвореност за нови сознājни искуства.

3.2.2 Директорот и неговата професионална етика

За да успешно ја извршува својата функција, директорите треба да поседуваат одредени вредности, знаења и вештини. Секој директор во својата работа треба да го водат **професионалните етички вредности**, а тие да се манифестираат преку сите активности кои тој ги презема. Тргнувајќи од начелото на професионализам, директорот на училиштето треба да знае што го прави истото да биде ефективно земајќи ги во

предвид пред сè интересите на училиштето т.е неговата визија и мисија. Ако директорот има високи очекувања од себе си и вработените, тогаш ќе постави високи стандарди во работењето. Впечатокот што едно училиште го остава во околината, се гледа преку однесувањето и дејствувањето на директорот. За да одговори на предизвиците со кои се соочува секојдневно, неговиот придонес треба да биде најголем, но и треба да ги поддржува своите вработени во реализација на сите активности кои се во интерес на училиштето. Како втора професионална вредност која може да се издвои е директорот секогаш да *работи во интерес на учениците*. Тие треба да бидат во прв план и треба постојано и посветено да се работи на откривање и развивање на потенцијалите кај учениците. Кога ќе се откријат и развиваат потенцијалите кај учениците, тогаш училиштето и директорот ќе имаат мотивирани ученици, ученици со самоверба, заинтересирани ученици прифатени од своите соученици и наставници и на тој начин ќе постигнуваат повисоки резултати. Директорот се залага за почитувањето на разликите меѓу учениците и родителите и го прави училиштето пријатно место за учење на сите ученици.

Довербата и почитувањето се професионални етички вредности кои треба да ги поседува еден директор во основно училиште. Тоа подразбира градење култура на доверба и заемно разбирање и почитување кон вработените, учениците и родителите, како и кон пошироката заедница. Ако постои соработка меѓу наставниците која е на високо ниво и поддржана од страна на директорот, тогаш секако дека ќе има успех кај учениците.

Транспарентноста, одговорното работење и отчетноста се дел од професионалните етички вредности кои треба да ги има директорот. Со самото почитување на законската регулатива и транспарентното и одговорно работење, директорот дава личен пример пред своите вработени, но и пред заедницата дека тој е професионалец кој поседува високи етички вредности и ја промовира својата професија во позитивна насока.

Иницијативноста и континуираниот развој се вредности кои сами по себе упатуваат на тоа дека секој директор треба да има иницијатива за одредена активност или промена која треба да се случи во училиштето. Тргувајќи од фактот дека промените почнуваат од поединецот, директорот треба да се гледа како иницијатор за промени во

училиштето. Кога станува збор за континуираниот развој, директорот треба да тргне од личното професионално усовршување и со давање на добар пример пред вработените, треба да настојува секој вработен да има можност професионално континуирано да се усовршува. Тоа ќе придонесе континуиран раст и развој на училиштето и внесување на иновации во работењето.

Професионалните знаења и вештини на директорот се поврзани со неговата работа. Тој треба да поседува знаења и вештини за градење, споделување и остварување на заедничката визија која би придонела да се развие самото училиште. Тргувајќи од фактот дека директорот на училиштето треба да биде водач, тој треба да има знаења и вештини за применување на различни стилови на водење на училиштето. Други знаења и вештини можат да се однесуваат на важноста и улогата која ја има директорот за развојот на организациската култура и нејзино дизајнирање и управување. Од клучно значење е директорот да ги знае принципите и вредностите врз кои се темелат етичките кодекси во училиштето, а истовремено да стимулира и негува позитивни вредности кај сите вработени и ученици во училиштето. На тој начин се создава здрава училишна средина во која ќе доминира позитивна атмосфера во сите сегменти на работата на училиштето. Комуникациските вештини на директорот се исто така важен дел и тие треба во континуитет да се развиваат, а еден од важните субјекти за добра комуникација во колективот е директорот на училиштето. Директорот не би бил успешен раководител доколку не воспостави одличен комуникациски процес меѓу него и вработените во училиштето. Ова значи дека треба да развива доверба за неговата лична и професионална стручност, но во исто време и да е способен да комуницира со вработените, да ги подржува, сослушува, разговара за состојби кои се во интерес на училиштето.

Исто така директорот треба да биде ефективен комуникатор за да постигне добри резултати во училиштето. Без разлика за каков вид комуникација станува збор, од исклучителна важност за училиштето е тоа да не биде еднонасочен процес. Не е доволно ниту таа да биде двонасочен процес, туку комуникацијата претставува тридимензионален процес.

Задача на секој директор е пред сè да ја сфати човечката сложеност и индивидуалност, а тоа ќе му помогне да ги изнајде вистинските начини на доброто

комуницирање со вработените. Таа задача значи способност во комуницирањето преку давање примери, охрабрување, навремено информирање и активно слушање.

Тоа значи дека директорот треба да поседува одлични комуникациски вештини за да може на најдобар начин да ги слушне, разбере, советува и да им даде конструктивна повратна информација при тоа градејќи цврста врска помеѓу вработените и него.

Освен комуникациските вештини, директорот треба да поседува вештини за користење на разни стратегии за подобрување и развој на училиштето, да има знаења и вештини за правилно финансиско работење и раководење на училиштето согласно законската регулатива.

Оттука со право може да се заклучи дека професионалната етика треба да биде застапена во сите сегменти на директорското делување, при водството, раководењето со човечките ресурси, педагошкото раководење, финансиско работење и при законско - административното работење на училиштето.

Четврт дел

4. Организациската култура и училиштата

4. 1. Иницијално одредување на врската помеѓу училиштето и организациската култура

Разгледувањето на научната литература посветена на прашањето на организациската култура покажува дека таа може да се истражува на ниво на макрокултура, микрокултура, поткултура.

Што ова разликување би значело за едно училиште? Може ли, со други зборови, училиштето да се вброи во секоја од овие наброени видови на култура? Одговорот на ова прашање е потврден. Под **макрокултура** се подразбираат националните и етничките култури, а нема нација и култура без училишта, што пак значи дека врз таа основа училиштето припаѓа на макрокултурата. **Поткултурата** се врзува за различните вокации-професии кои што се наоѓаат во рамките на организацијата, па така, во рамките на училиштето може да се зборува за вокацијата наставник, вокацијата директор, вокацијата стручна служба, вокацијата технички персонал, вокацијата администрација, иако оваа димензија може да биде проширена и со вокацијата училишен одбор, вокацијата совет на родители, а во извесна смисла, во рамките на едно училиште, своја поткултура градат и самите ученици, иако, се разбира, не може да се зборува за вокација ученик. Конечно, **микрокултурата** во едно училиште ја чинат стручните активи како специјализирани клетки на организација кои во основните училишта генерално се делат на стручен актив на одделенска и стручен актив на предметна настава.

Значи, несомнено е дека опстојува некаква организациска култура во основното училиште во Р. Македонија.

Она што е суштинско да се разбере за културата е тоа дека таа претставува жив феномен кој се реализира во овој момент и овде, а кој истовремено на различни начини влијае врз луѓето кои учествуваат во него. Во културата учествуваат сите наши односи со другите луѓе, но, и односот кој го имаме кон самите себеси. Способноста да се обликува однесувањето и вредностите на другите ја чини суштината на „водството“ и тоа е пресудниот момент во изградбата на нови културни формации.

Покрај овој жив, динамичен аспект на културата, од суштинска важност е да се разбере дека културата е и сет од стабилни, строги начини на перцепирање, чувствување и дејствување во дадена организациска заедница што придонесува кон процесот на социјализацијата во дадената средина. На тој начин се градат правилата на социјалниот поредок во рамките на соодветната организација кои го одредуваат значењето на сето дејствување во животот на соодветната организациска заедница. Овој статичен аспект на културата може да биде поизразен – организацијата да биде постабилна и поуредена заради должината на нејзиното постоење, нешто што е карактеристично за макрокултурните организации, а може да биде и помалку изразен заради краткотрајноста на постоењето на соодветната организација, нешто што е карактеристично најчесто за микрокултурите. Покрај времетраењето на организацијата, значајно влијание врз статиката на културата има и емоционалниот интензитет на историјата на организацијата врз припадниците на таа организација.

Во основните училишта во Р. Македонија присутни се и двата аспекта на статичноста на културата – основните училишта веќе се со повеќедецениска историја, нешто што гарантира постоење на формирано културно јадро во животот на училиштето, но, исто така, и промената на историско-општествените услови ја гарантира флуидноста на одредени точки на културниот живот во училиштата.

Секое истражување на организациската култура во основните училишта мора да води сметка за следниве неколку работи. Прво, првичната култура на училиштата е резултат на вгнездувањето - она што основачот/водачот на организацијата сака да го наметне, да го пропише за функционирањето и животот на групата. Потоа, со текот на времето оваа наметната култура се стабилизира и се наметнува како мерило исполнето со значење и смисла за членовите кои допрва влегуваат во рамките на организацијата. Улогата на водството, оттука, е да го следи функционирањето на организацијата и разликувањето помеѓу аспектите на културата кои допринесуваат кон успехот на организацијата и оние кои не придонесуваат кон успехот на организацијата. Нефункционалноста на елементите на културата бара еволуција, нивна замена која се постигнува со менаџирањето на програми кои водат до културните промени. Оваа динамика на создавањето и менаџирањето во организациската култура е суштината на водството, примарната смисла на постоењето на водството. Второ, секоја организација е

подложена на зголемено техничко-технолошко влијание, нешто што придонесува кон сè поголема спецификација на вокациските култури низ засебни јазици и системи од поими и значења што ја отежнува самата внатрешна координација помеѓу културите. Трето, присуството на информатичката технологија и феноменот на глобализацијата сериозно ги нагизува границите на организациските култури и доаѓа до создавање на мултикултурни аспекти кои ја дефинираат организациската култура во светот. Четврто, прашањата на еко и здравствената етика, акцентирањето на одржливиот развој, сериозно ги задолжуваат организациските култури и ги гонат кон адаптација и еволуција во правец на зачувувањето на животната средина, здравјето на човекот, квалитетот на човековиот животот и добросостојбата на севкупното постоење. На овие неколку точки свое внимание мора да посвети и организациската култура во основните училишта во Р. Македонија.

Разбирањето на организациската култура на основните училишта ќе овозможи, пред сè, подобро да се разбереме самите себеси како интегрален дел од самите училишта, потоа, полесно да се разбере социјалниот и организацискиот живот кој тече во самите училишта. Ако се разбере културата, помалку би биле збунети, иритирани и гневни кога се среќаваме со непознатото и ирационално однесување на луѓето во организациите, а и ќе имаме продлабочено разбирање за различното однесување на луѓето во училиштата и тешкото прифаќање на промената. При тоа, мора да се има на ум дека оној што ја истражува културата на една организација, неговата рефлексивност за дадената култура е условена од социјализацијата и карактерот на групите низ кои поминал, искуствата и идентификациите кои ги носи со себе. Оттука, истражувачот на културата ќе мора да ги преиспита сопствените претпоставки за тоа како треба да функционира културата во училиштето, а и да истражи дали тие претпоставки точно го пресретнуваат оперирањето во организацијата. Значи, ќе мора најнапред да се утврдат фактите – суштинските елементи на културата, пред да се прави било каква интерпретација – да се наметнува свој сопствен елемент врз културата. На тој начин, културното однесување во организацијата ќе почне да го открива севкупниот мозаик на односи кои владеат во основното училиште во Р. Македонија.

4. 2. Дефинирање на организациската култура

Колку што е несомнен фактот на постоењето на организациската култура, толку е проблематична определбата на дефиницијата на организациската култура, пред сè, заради широчината и длабочината на проблемската сфера во која лежи феноменот на организациската култура, потоа, тежината и сложеноста на проблемските врски во кои стои феноменот на организациската култура и граничните феномени на организацискиот живот и, конечно, шаренилото од дефиниции низ стручната литература кои се однесуваат на феноменот на организациската култура.⁶

Несомнено е дека голем дел од споменатите моменти се присутни во организациската култура. Овие напори на мислителите за дефинирањето на организациската култура не се бескорисни, туку спротивно, тие ја чинат основата за определување на основните црти на организациската култура кои можат да бидат издвоени на следниов начин:

1. *Согледаните редовни практики во меѓусебното однесување на луѓето* – јазикот кој се практикува, навиките и традициите кои се развиваат, ритуалите кои се раѓаат и негуваат.

2. *Нормите во групата* – неotuѓивите стандарди и вредности кои се развиваат во работната група.

3. *Вредностите кои се истакнати* – јавно наметнатите принципи и вредности кои групата се обидува да ги постигне.

4. *Формалната филозофија* – смислата на дејствувањето и идсолошките принципи на групата кои го определуваат нејзиниот однос кон заинтересираните страни.

5. *Правилата на играта* – внатрешните, напишаните правила за прилагодување во организацијата, „канонот“ кој новодојдениот мора да го научи за да биде прифатен во групата.

⁶ Под „органizaциска култура“ во стручната литература се разбираат следниве неколку моменти: 1. софистицираноста на однесувањето на индивидуата и/или групата; 2. рефлектирањето кон обичаите и ритуалите кои ги развиваат групите во нивната историја; 3. опишувањето на нормите и праксите кои организациите ги развиваат околу нивниот опстанок, пред сè, како истакнати вредности и максима на организацијата; 4. несвесните умствени шеми и рамки на реферирање кои го определуваат однесувањето на индивидуата и/или групата; 5. водилката на однесувањето во групата низ изградбата на норми кои се застапуваат во рамките на таа група.

6. *Климата* – чувството кое се носи во групата со движењето низ групата и меѓусебната комуникација на членовите на групата.

7. *Вгнездените вештини* – специјалните способности на членовите на групата во реализацијата на извесни задачи, знаења и вештини кои се пренесуваат од генерација врз генерација без да бидат формално запишани во книги и упатства.

8. *Мисловните навики, менталните модели и/или јазичните парадигми*: споделените когнитивни рамки кои ги водат перцепциите, мислите и јазикот користени од членовите на групата и се учат од новите членови во раните процеси на социјализација.

9. *Споделените значења*: разбирањето кое се создава од членовите на групата при взаемното дејствување.

10. *Симболите за интеграција*: материјалните артефакти на групата кои се поставени низ канцеларијата, ходниците, училниците, а кои ги изразуваат емоционално-естетските реакции на членовите на групата наспроти когнитивната рамка во која таа функционира.

11. *Формалните ритуали и прославите*: промоции, завршувања на проекти, постигнати резултати – начините на кои се прославуваат настани кои рефлектираат кон значајни вредности и настани од историјата на групата.

Овие основни црти на организациската култура, кои, патем кажано, се фокусирани врз споделувањето во групата, Шеин во своето дело *Организациска култура и водство* ги збогатува со дополнителните елементи на организациската култура: структурна стабилност, длабочина, ширина и модел или интеграција (Schein, 2010 :16-17).

Квалитетот на организациската култура – структурната стабилност се однесува на дефинирањето на групата, нејзиниот идентитет кој еднаш постигнат потоа грчевито се брани токму заради тоа што тој го обезбедува значењето и предвидливоста во животот на групата.

Квалитетот на длабочината се однесува на поставувањето на организациската култура како темел на постоењето на секоја група, темел кој го условува секој акт на дејствување и во хоризонталата и во вертикалата на групата.

Квалитетот на широчината се однесува на реализацијата на сите задачи на групата со оглед на организациската култура на групата, без разлика за видот на средината за која станува збор или за операции внатре во самата група.

Квалитетот на моделот или интеграцијата се однесува на „парадигмата“ или „системот“ на организациската култура, алката на обединување на различните елементи на организацијата. Оваа „парадигма“ на организациската култура обезбедува уште поголема стабилност за групата, а произлегува од непресушливата потреба на човекот својата околина да ја направи максимално осмислена и уредена.

Врз основа на спроведената феноменологија, истражувањето на феномените, појавите, врз организациската култура и утврдувањето на четирите споменати суштински квалитети на организациската култура – структурната стабилност, длабочината, широчината, моделот или интеграцијата, може да се изведе дефиницијата на организациската култура:

Организациската култура е модел на споделени основни претпоставки носени и учени од групата во нејзиното справување со предизвиците на надворешната адаптација и внатрешната интеграција, а потоа и поставувани како основа за учење на перцепирањето, мислењето и чувствувањето на новодојдените во рамките на групата.

Сржта на оваа дефиниција на организациската култура лежи во градењето на систем – моделирањето и интеграцијата – обединувањето на членовите на групата, а токму во овие два момента лежи и смислата на професионалната етика – кодексот на однесувањето на работното место и животот во организацијата цели кон создавање на модел или систем на извршувањето на работните задачи со цел обединување на луѓето заради заедничкото добро и опстанокот - интеграцијата. Оттука, професионалната етика функционално ги проникнува двата големи сета на проблеми на организациската култура: опстојувањето, растот и адаптацијата на организацијата кон средината и внатрешната интеграција во организацијата заради непреченото функционирање и живот на организацијата.

4. 3. Огледалата на културата

Феноменот на културата не е непосредно согледлив. Тој не му се отвара одеднаш на нашето перцепирање и мислење. Спротивно, тој се открива чекор по чекор, ниво по ниво. Истражувачите на културата зборуваат за три нивоа на појавување на културата:

- артефакти⁷
- изложени верувања и вредности и
- основните подлежаечки претпоставки.

Подреденоста на нивоата го следи принципот на задлабочувањето – артефактите го чинат површинскиот слој на манифестација на феноменот на културата, а основните подлежаечки претпоставки го чинат најдлабокиот слој на феноменот на културата.

Првото огледало на културата се артфектите - обележја обичаи во кои спаѓа сето она што ќе се чуе, види, почувствува кога нова група ќе се соочи со непозната култура. Како дополние, во нивото на артефактите влегува архитектурата во средината на групата, јазикот на групата, технологијата која ја користи, производите кои ги создава, стилот на облекување и уметничката експресија, манирот на обраќање и емоционалната катарза, потоа, митовите кои ја опкружуваат групата, приказните за организацијата, ритуалите и церемониите кои се практикуваат во групата, климата во групата. Во артефактите на групата спаѓа и однесувањето на членовите на групата, процесите со кои тоа однесување на членовите на групата е направено рутина се, исто така, значаен артефакт на културата. Конечно, самите документи на групата, формалните описи за нејзината работа, различните статистики и дијаграми за групата се, исто така, артефакти.

Ова набројување на артефактите на групата покажува дека постојат голем број на артефакти кои се лесни за набљудување, но, кои се тешки за дешифрирање и обединување во една синтетичка теорија. Би било голема заблуда да се очекува дека само од набљудувањето на артефактите ќе може да се изведе заклучок за културата на групата. И покрај можноста артефактите да симболизираат подлабоки аспекти на културата, самото симболизирање секогаш е поврзано со самата интерпретација на симболот од страна на

⁷ Артефактите се дефинираат како надворешни, видливи манифестни карактеристики на нашето однесување според Смилевски, *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, 280.

интерпретаторот, така што проблемот на двосмисленоста на симболите овдека не може да се избегне.⁸

Разбирање на артефактите подразбира подолготраен ангажман во рамките на групата. Ангажман кој ќе значи соочување со второто огледало на културата – изложените вредности и верувања на групата. Артефактите ќе почнат да станат поразбирливи кога ќе се зацврсти свеста за вредностите и верувањата кои го водат и проникнуваат животот на членовите на групата.

Една од основните точки на организациската култура е таа дека севкупното учење на групата рефлектира кон вредностите и верувањата на индивидуата која е значајна за формирањето и опстанокот на групата. Создавањето на група или нејзиното справување со нова задача, проблем, прашање, првото предложено решение секогаш го добива од нечии сопствени, индивидуални претпоставки за разликувањето помеѓу доброто и злото, функционалното и нефункционалното. Овие „нечии“ подоцна се основачите или лидерите на групата. При тоа, ова влијание се перцепира само како она што водачот или основачот го сака, а не и како она што е исправно да се направи бидејќи групата сè уште нема заедничка акција и оттука историја и, се разбира, споделена историја за своето постоење. Само споделената историја може да го трансформира, пренесе она што се сака како вредност и верување на основачот или водачот во она што е правилно, потврдено како вредност и верување преку заедничката историја и споделеното учење на групата. Само успехот во праксата, дејствувањето може да ја предизвика преобразбата на веруваното во вредност и верување на групата, а во крајна линија и во споделена претпоставка – доколку успехот на групата е евидентен и константен. Со текот на времето, членовите на групата го забораваат овој процес на трансформација, се трудат да забораваат дека ги „мереле“, „оценувале“, „тестираше“ посакувањата на водачот/основачот, дека дебатираше со и се спротивставувале на тие верувања и вредности.

Организациската култура го познава и процесот на социјалното оправдување – верувањата и вредностите се потврдуваат само преку споделеното социјално искуство на групата. Ако членовите на групата меѓусебно ги поддржуваат вредностите и верувањата тие, вредностите и верувањата, добиваат гаранција дека ќе бидат одржувани. Сите кои ќе

⁸ За поставената проблематика на симболизмот на артефактите види кај Gagliardi, *Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape*, 311-326.

се спротивстават на ова поддржување ризикуваат дури и исклучување од групата, а исклучувањето од текот на комуникацијата е сигурно. Комоцијата и нервозата на членовите на групата при придржувањето до гарантираните вредности и верувања е најсериозниот тест за функционалноста на верувањата и вредностите на групата. Ако вредностите и верувањата обезбедуваат комочија и значење за членовите на групата, ако ја гарантираат стабилноста на животот на групата тие се етаблираат како претпоставки на самата идеологија и организациска филозофија на групата – основната алатка во справувањето со несигурноста која произлегува од она што не може внатрешно да се контролира или тешкотиите на опкружувањето.

Во овој правец на организацискиот живот се крие уште една законитост поврзана со изложените вредности и верувања. Ако верувањата и вредностите кои обезбедуваат значење за групата не се совпаѓаат со вредностите и верувањата кои би значеле ефективност во дадена ситуација, ќе се забележат изложени вредности кои посочуваат кон посакуваното однесување, но, не и врз согледаното однесување – групата кажува како треба да биде, а не како што е. Оттука, анализата на верувањата и вредностите на една организациска култура секогаш подразбира прецизно разликување помеѓу вредностите и верувањата кои се совпаѓаат со подлежаечките претпоставки кои го водат однесувањето, вредностите и верувањата кои се дел од идеологијата и филозофијата на организацијата и, конечно, вредностите и верувањата кои се посакувања за иднината. Како што препознавањето на артефактите мораше да биде надолнето со разбирањето на вредностите и верувањата, така и асимилацијата на вредностите и верувањата мора да биде надоградено со осветлувањето на основните подлежаечки претпоставки, за да се дојде до поцелосно разбирање на културата на една организација.

Основните претпоставки се континуиран успех во примената на верувањата и вредностите во рамките на организацијата. Оттука, од овој успех, тие се поставуваат како водилки на однесувањето на членовите на групата одредувајќи го перцепирањето, мислењето и чувствувањето на членовите на групата. Ваквиот карактер на основните претпоставки ги прави екстремно тешки за промена, бидејќи секој обид за промена ќе означува ставање под знак прашалник на стабилните елементи на когнитивното и емотивно-волјевото во групата, а ова по дефиниција означува ослободување на големи количества на нервоза и исчекување поврзани со средбата со непознатото и

неочекуваното. Затоа, многу често, реалноста се перцепира и промислува од аспект на она што се совпаѓа со подлежачките претпоставки, а не од аспект на самото фактичко случување во реалноста. Ова искривување на перцепцијата само покажува колкава е моќта на културата во севкупната психолошка димензија на групата. Истовремено, менталната шема на групата – сетот на основни претпоставки кои недвосмислено се споделуваат, ја обезбедува конфорноста и леснотијата на секој вид на комуникација во рамките на групата, а секој обид за нивно оспорување ќе значи тензија и нервоза.

Значи, основните претпоставки на културата се упатства за тоа како членовите на групата треба да мислат, меѓусебно да се однесуваат, како да се справуваат со светот надвор од групата. Попрецизно, основните претпоставки се јавуваат како носители на идентитетот на групата, критериуми на севкупната моралност на групата и одбранбен механизам кој го води одржувањето и функционалноста на групата. Човечкото суштество е високо чувствително на секој обид за поместување и промена на основните претпоставки во трите посочени димензии и токму овде лежи објаснувањето на тешкотиите со кои се соочува секое наметнување на промената. Оваа тенденција на човекот за стабилност и предвидливост мора да ја има предвид секое менаџирање и создавање на контролен систем во рамките на една група. Основната претпоставка, оттука, е природа на човекот.

4.4. Трите видови на поткултура во училиштето

Во основните училишта во Р. Македонија можат да се разликуваат три вида на поткултури. Поткултурите се должат на споделените претпоставки врз кои се темелат функционалните единици на организацијата. Поткултурите се должат врз сличноста на образовната основа на членовите, задачите кои ги имаат, организациските искуства. Хармонијата и успехот во рамките на една организација зависат од комуникациската проодност помеѓу поткултурите и нивното меѓусебно разбирање. Една од клучните задачи на водството на организацијата е да обезбеди поткултурите да ги споделуваат целите на организацијата.

Првата поткултура може да се нарече поткултура „просветлени наставници“, група од наставници која стои наспроти она што може да се нарече наставнички кадар во

училиштето. Просветлените наставници се оние вработени кои го творат образовниот имиџ и воспитно-образовниот квалитет на училиштето. Појдовните точки на оваа поткултура се: 1. Успехот и одржливоста на организацијата која зависи од човечкиот потенцијал, неговиот квалитет, знаење и умеење и способноста за учење; 2. И покрај секојдневната рутина на животот во училиштето, просветлените наставници знаат дека тие се оние кои ќе треба да се справуваат со непредвидените ситуации; 3. Свкупниот живот во училиштето подразбира висок степен на меѓусебна зависност на сите делови на организацијата, така што тимскиот дух, способноста за заедничка работа, искреноста во комуникацијата и отвореноста, надополнети со заедничка доверба и приврзаност се вредностите на просветлените наставници. 4. Свеста за потребата од континуиран развој и напредок кој е можен само со потполната поддршка на раководниот кадар е исто така карактеристика на просветлените наставници.

Втората поткултура во училиштето може да се нарече „инжињерството на стручната служба“ и ја покрива технологијата на воспитно-образовниот процес во училиштето и неговото водење. Суштинско за оваа поткултура е нејзината вокациска определеност бидејќи, најчесто, во основните училишта во Р. Македонија, тоа се вокациите на психолог и педагог, а во поново време и дефектолог. Претпоставките на поткултурата на стручната служба се: 1. Училиштата имаат потреба од здрави меѓучовечки односи и по хоризонтала и по вертикала, а сите форми на отстапување и нарушување мора да бидат пресечени во корен; 2. Луѓето знаат да бидат проблем и затоа е потребно да постојат и да се практикуваат процеси и механизми кои јасно и недвосмислено ќе ги сугерираат постапките и акциите на луѓето во максимален број на ситуации. 3. Решенијата кои се носат во училиштето треба да произлегуваат од технологијата на самиот живот и работа на училиштето; 4. Технологијата на воспитно-образовниот процес мора да биде корисна и прагматична.

Третата поткултура во училиштето ја чини директорот како раководен орган на училиштето и неговата релација со училишниот одбор како управен орган на училиштето. Оваа поткултура би требала да го покрива, пред сè, квалитетот на воспитно-образовниот процес, но, во суштина, сè поголеми се и поголеми ќе стануваат грижите околу финансиското постоење на училиштата и бројот на деца во училиштата. Основните претпоставки на оваа поткултура се: 1. Позицијата „директор“ е втурната во вечен

натпревар со внатрешноста и опкружувањето, а сепак истовремено бара нејзино наметнување како постојано присутна и сезнаечка, незаобиколива и со потполна контрола на животот и работењето во училиштето. 2. Директорот е оној кој никогаш не греша и се знае, чувство кое се засилува заради отсуството на прецизна повратна информација од подредените – подредените му го кажуваат на директорот само она што тие мислат дека тој сака да го чуе. 3. Почитувањето на хиерархијата е сериозен контролен механизам во животот и работата на училиштето. 4. Човечкиот потенцијал нужно треба да се менаџира, тој е само еден од многуте извори на опстојувањето и успехот, а не цел по себеси на животот на училиштето. 5. Добро изградениот информативен систем е еднакво вреден колку и контролните системи на постоење на училиштето.⁹

Секоја од посочените поткултури има свои сопствени цели кои сака да ги реализира. Многу често, дел од овие цели се пресекуваат помеѓу поткултурите и ова пресекување се јавува како основа за конфликт, недоразбирања, но, и како повод за заедничка работа и успех. Овие цели на поткултурите, оттука, мораат да бидат сериозно земени предвид, проучени и испланирани во севкупниот живот на училиштето.

Значи, при истражувањето на организациската култура на едно училиште како предмет на анализа се наметнуваат доминантната организациска култура, но, и поткултурите на посочените сегменти на училиштето.

4.5. Кон содржината на организациската култура

Врз основа на поставената дефиниција за организациската култура во која акцентот се стави врз споделените основни претпоставки носени и учени од групата во нејзиното справување со предизвиците на надворешната адаптација и внатрешната интеграција, а потоа и поставувани како основа за учење на перцепирањето, мислењето и чувствувањето на новодојдените во рамките на групата, се одредува формалниот аспект на организациската култура. Во продолжение, треба да се утврди содржината на организациската култура – она што може да се види како што се актуалните правила,

⁹ Споредете Edgard.H Schein, *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley and Sons, San Francisco, 2010, pp. 57-67. Примерите кои ги наведува Шеин се однесуваат на поткултури од бизнис организации.

норми, вредности и основни претпоставки на дадена култура во рамките на една организација, во нашиот случај, тоа е основното училиште. Значи, треба да се утврдат претпоставките на животот и работата на основното училиште во Р. Македонија. Овие подлежачки претпоставки на организациската култура можат да се наречат димензии на културата.

Димензиите на културата се рефлектори кон основните проблеми со кои се соочува секоја организација – справувањето со нејзината надворешна средина со оглед на опстанокот и растот, како и менаџирањето на внатрешната интеграција во организацијата. Со процесот на решавањето на овие два основни проблема, водството всушност ја води организацијата кон целите кои треба да ги реализира и оправда со своето постоење. На тој начин се отсликува процесот на културната формација, еволуција и деструкција со утврдување на функциите на културата.

Проблемите на надворешната адаптација се врзуваат за: „**мисијата и стратегијата** (добивањето на споделено разбирање за суштинската мисија, примарната задача, функциите кои се олицетворуваат и функциите кои се латентни), **целите** (развивањето на консензус за целите онака како што се изведени од суштинската мисија), **средствата** (развивањето на консензус за критериумот кој ќе се користи во мерењето колку добро групата работи во исполнувањето на целите, какви што се информативниот и контролниот систем) и **корекцијата** (развивањето на консензус за соодветното оживување или поправање на стратегиите кои ќе се користат ако целите не се реализирани)“ (Schein, 2010:74).

Сега може да се пристапи кон анализа на поставените проблемски точки на надворешната адаптација.

Како прво може да се започне со оглед на мисијата и стратегијата. Како и секоја организација, и училиштето развива концепт кој се однесува на крајниот проблем на опстанокот од кој се изведува основното чувство за примарната задача или суштинската мисија. Оваа суштинска мисија подразбира хармонични односи помеѓу: Министерството за образование и науки и останатите инсистуции на системот, родителите и учениците, управниот, раководниот орган и вработените во училиштето, локалната самоуправа и пошироката заедница. Клучот за реализација на суштинската мисија на училиштето лежи

во рамнотежата помеѓу четирите наведени моменти. Многу често, мисијата на организацијата како сет од верувања за нејзините суштински способности и основни функции во општеството се дефинира како „рефлексija на оваа рамнотежа“ (Kotter & Heskett, 1992: 75). Ниту еден од овие конститутивни моменти не смее да биде пренагласен, токму заради одржливоста на рамнотежата како суштинска за мисијата. Конкретизирано, мисијата во училиштето мора да ги има во предвид потребите на учениците за учење, потребите на училиштето да изведува истражувања и обезбедува знаење за иднината, потребите на заедницата од складот на знаењата и вештините, потребите на финансиските инвеститори од доверливи институции и потребите на општеството за осигурувањето на иднината на пазарот со сортирање на учениците во групи кои ќе го одржуваат и развиваат општеството во секој поглед.

Суштинската мисија претставува одговор на прашањето: „Што го оправдува нашето континуирано постоење?“ Смислата на вака поставеното прашање се крие во тоа што со суштинската мисија се карактеризира мултифункционалниот карактер на организацијата – постојат функции кои се манифестираат како јавни оправдувања, а други се латентни функции и за нив не се зборува. На училиштето како организација, основната манифестирана функција му е образованието и воспитанието на учениците, а како латентни функции се јавуваат: спречувањето децата да завршуваат на улица и да го прекинуваат образованието за да бидат искористувани како работна сила, сортирање и групирање на следната генерација во категориите на таленти и вештини, овозможување на опстанокот и развојот на различни вокации. Преживувањето и опстанокот на училиштето како организација не може да се замисли без исполнувањето на овие функции – манифестни и латентни. Третото ниво на пројавување на културата, споделените претпоставки, некои од суштинските, имаат за цел токму исполнување на латентните функции на училиштето како организација, со што, истовремено, се обезбедува и заштита на манифестираниот идентитет на училиштето. Димензиите на културата ротираат околу овие прашања, а димензиите на поткултурата се јавуваат во индивидуите кои имаат интереси во латентните функции.

Мисијата е директно поврзана со стратегијата – долгорочните планови за исполнувањето на функциите на училиштето. Во стратегијата лежи идентитетот на училиштето – одлуките за квалитетот на наставата, образованието и воспитанието. Значи,

споделените претпоставки за тоа кои сме ние неизбежно влијаат врз стратегиските опции за организацијата.

Во однос на мисијата и стратегијата сега може да се заклучи - членовите на организацијата споделуваат, често многу несвесно, за нивниот идентитет, крајна мисија или функции. Оваа несвесност се губи ако под знак прашалник се стават стратешките одлуки на организацијата.

Што се однесува до целите изведени од мисијата нема гаранција дека суштинските актери во организација ќе споделуваат заеднички цели изведени од мисијата или пак дека поткултурите цврсто ќе газат по линијата на мисијата. Ова укажува на можноста во организацијата, па и во училиштето, мисијата да биде одлично разбрана, а сепак недоволно добро артикулирана. Ова ја открива потребата од заеднички јазик и споделени претпоставки помеѓу групите за да може апстрактноста на мисијата успешно да се преточи во целите на организацијата.

Мисијата и стратегијата стојат под крилата на вечноста, додека целите се под печатот на времето – година, квартал, месец, ден. Целите се конкретизација на мисијата и патоказ за средствата кои треба да се користат. Многу често се случува во организациите, самото формулирање на целите да открива постоење на нерешени прашања. Овие нерешени прашања треба да бидат решавани со краткорочно поставени цели кои треба да ги засилуваат техничките карактеристики на организацијата. Овие краткорочни цели не смеат да бидат помешани со целите на мисијата. Со оглед на целите изведени од мисијата можеме да заклучиме дека целите можат да бидат дефинирани на неколку нивоа на апстракција и со оглед на различни временски рокови. Постигнатите консензуси за таквите проблематики се единствениот пат до решенија кои повторливо функционираат, а ова е темелот за промислувањето на целите на организацијата како културни елементи.

Третиот аспект на адаптацијата кон надворешната средина, организацијата го наоѓа во средствата за постигнување на целите, значи, како треба да се направат некои работи за да се постигне мисијата. Постигнувањето на целите се темели врз процесите кои се прифатени од водачите и макрокултурата, а кои се покажале како успешни и ја обезбедиле сопствената повторливост. Оваа повторливост произлегува од тенденцијата на организацијата и на нејзините членови да се вртат кон она што веќе го знаат, кон

сопственото искуство како основа за справување со предизвиците. Ова искуство го чини „стилот“ на организацијата – во смисла на дизајнирањето на задачите, поделбата на трудот, известувањето и структурата на одговорноста, системите за наградување и поттикнување, контролните системи и информациските системи. Вештината, технологијата и знаењето кое групата ги стекнува во напорите да се адаптира кон надворешната средина стануваат дел од нејзината култура – нивното појавување како артефакти на организацијата е незаобиколиво.

Организацијата, па и училиштето има потреба од мерење, во смисла на согледување на оствареното, реализацијата на мисијата. Мерењето подразбира постигнување консензус околу три работи кои подоцна треба да станат основни претпоставки: што да се мери, како тоа да се мери и како да се коригира. Во училиштето како организација, овие три моменти се сумирани во процесот на самовреднувањето каде што се пропишани сите цели на мерењето, критериумите на мерењето и насоките за подобрување на дејствувањето преку утврдувањето на добрите и слабите страни на училиштето.

Во однос на самата корекција на курсот кон мисијата суштинскиот момент лежи во следново: организацијата мора да постигне консензус за тоа како да се добијат информациите од надвор, како да се достават до вистинските делови на организацијата кои можат да постапуваат по нив за да се променат внатрешните процеси. Ако го нема овој консензус се губи ефективноста и ефикасноста на организацијата во нејзиното опстојување. Овој консензус е една од детерминантите на „стилот“ на организацијата. Во одговорот на кризите, организациите можат да откријат некои од своите подлабоки претпоставки. При тоа, овде постои висока латентност на функциите бидејќи никој нема јасна претстава за вистинските одговори на кризите.

Конечно, во однос на проблемот на адаптацијата кон средината може да се сумира: насетувањето на промените во средината, стигнувањето на информацијата на вистинското место, нејзиното дигестирање и развивање на соодветните одговори е вечен круг од целоживотното учење на организацијата со оглед на нејзиниот опстанок и раст.

Што се однесува пак до проблематиката на внатрешната интеграција, таа е фокусирана врз менаџирањето на внатрешните врски на чинителите на групата.

Суштинската точка при анализата на организациската култура на една група со оглед на аспектот на внатрешната интеграција лежи во симултаноста, истовременоста – групата учи како да ги решава внатрешните прашања преку исполнувањето на сопствените задачи. Водството мора да има вграден осет за тоа во кој период од опстојувањето на организацијата е потребно да се акцентираат задачите или меѓучовечките димензии во групата. На тој начин, може да се заклучи дека културата на групата ќе ги рефлектира процесите кои се и надворешно и внатрешно ориентирани. Внатрешните процеси се однесуваат на следниве проблемски точки од опстојувањето на групата: создавањето на заеднички јазик и поими, дефинирањето на границите на групата и критериумите за вклучување и исклучување во групата, развивањето на нормите на довербата, интимноста, пријателството и љубовта, дефинирањето на стандарди за наградување и казнување и објаснувањето на необјаснивото.

Во однос на првата издвоена точка – заедничкиот јазик и поими, сосема е јасно дека функционирањето како група е невозможно без заеднички јазик. Јазикот и поимите се основата на стабилноста и смиреноста на групата. Покрај основниот јазик – јазикот на кој се говори и изведува наставата, групата во училиштето има потреба да дефинира што е тоа „добар ученик“, „висок квалитет во наставата“, „подготвеност за настап на пазарот“, „квалитетно учење“ итн. Овој семантички простор мора да биде еднакво дефиниран и разбран од сите членови на групата, во спротивно, не само што тие нема да се согласат што да прават, туку нема да се согласат и околу нивната дефиниција што е реално, што е факт, што е вистинито и што е лажно, што бара внимание, што е значајно итн. Значи, основата на комуникациските недоразбирања лежи во недостатокот од свест дека членовите на групата имаат различни претпоставки за значењата на категориите кои се витални за групата. Различните семантички претпоставки се основата на комуникациските проблеми. Со созревање и растот на групата, се инвестираат значења на определни зборови кои стануваат едни од најдлабоките слоеви на културата на таа група, а од надворешниот свет се перцепираат како жаргон кој е тежок за декодирање.

Во однос на втората точка на внатрешната интеграција – границите на групата и идентитетот на групата, постигнувањето на консензус по ова прашање е еден од најсилните културни белези на групата, бидејќи со него се дефинира кој е член на групата и кој не е член на групата. Без овој идентитет групата не се чувствува комплетна и своја,

издвоена, а истовремено новите членови не можат да функционираат доколку ја немаат сигурноста дека се членови на групата. Критериумот за припадноста на групата го определува факторот на обединувањето, при што, со самата интеракција на членовите се тестира самиот критериум, а се развива и консензусот за критериумот кој опстојува и преживува. Еден од најдобрите начини за одредување на клучните претпоставки на групата е анкета на присутните членови што се бара од новите членови, придружена со испитување на кариерната историја на сегашните членови за да се одреди што придонело за нивното вклучување во групата. Припадноста внатре во групата и надвор од групата се рефлектира во различните правила за третман на луѓето. Луѓето од внатре се бенефицирани, а оние од надвор се стереотипизирани и односот кон нив е исполнет со предрасуди. Кариерното движење во организацијата подразбира три димензии:

- „латералното движење од една задача или функција кон друга;
- вертикалното движење од еден ранг во друг и
- инклузивното движење од надворешен во внатрешен.“ (Schein, 1978:156)

Движењето кон внатре претставува воведување во тајните на опстојувањето на групата – нејзните претпоставки за кои таа цврсто и непоколебливо се држи. Изучувањето на нивното значење претставува рамноправно членство во групата. Со други зборови, самиот процес преку кој групата решава кој е внатре, а кој е надвор претставува процес на културна формација и поддржување на спојот на прашањата за надворешната адаптација и внатрешната интеграција.

Следниот чекор во секоја група, во однос на проблематиката на внатрешната интеграција, се однесува на правилата на однесување кои се повразани со моќта, авторитетот, статусот. Процесот на стратификација е неизбежен во менаџирањето на организацијата. Концентрацијата на моќта и канализирањето на агresiјата во групата може да биде изведено на два начина: првиот, од личниот успех и градењето на мрежата за поддршка, формалниот ранг, стажот во организацијата, описот на работното место кои се јавуваат како посилни во однос на личните карактеристики и портфолијата на вработените; вториот, формалниот систем на концентрација на моќта втемелен врз лична основа, образовните кредити, стажот, лојалноста и успехот во работата како пренесени врз личноста со поголем авторитет. Суштинската позиција која се изведува од анализата на

феноменот на моќта во организацијата е следнава: дистрибуцијата на моќта во организацијата зависи од видот на технологијата и задачата која се реализира во организацијата. Конечно, нормите кои се развиваат околу дистрибуцијата на моќта и авторитетот, ако функционираат – обезбедуваат систем кој гарантира реализација на задачите и смирување на состојбата внатре – се трансформираат во споделени претпоставки и значајни елементи на културата на групата. Покрај моќта и авторитетот, организацијата има потреба и од форма на дефинирање и практикување на чувствата на привлечноста, љубовта и сексуалноста. Развивањето на јасни полови улоги, системи на сродство, правила на пријателство и сексуално односување се механизми за опстанок на групата и општеството во целина. И често, иницијалниот модел за справување со авторитетот и реалциите со средината е моделот научен во семејството, а бидејќи станува збор за различни луѓе од различни семејства и социјални средини, можни се несогласувања и конфликти кои треба да бидат менаџирани од страна на водството. Во овие правила се дефинира тоа како меѓусебно да се нарекуваме, колку од личниот живот да се споделува, колку емоција да се покаже, кого да се праша за помош и околу кои прашања, колку отворен да се биде во комуникацијата и дали или не половите релации со колегите се простуваат. Најчесто, во организациите, правилата околу интимноста се поврзани со правилата на авторитетот, така што секој новодојден во групата брзо ќе согледа и научи со кого што и како може, шегување или сериозност, колку доверување и колку е соодветно да се развиваат лични релации со другите вработени.

Во животот и функционирањето на групата свое значење имаат и системите на наградување и казнување. Овие два вида на системи се насочени кон покорувањето на единката кон нормите и правилата на групата. При тоа, овие системи се административно овековечени, а токму промената во овие системи веднаш предизвикува промена на однесувањето на припадниците на групата, со што започнува да се менуваат некои елементи на културата.

Конечно, внатрешната интеграција на групата е поврзана и со менаџирањето на неменаџирливото и објаснувањето на необјаснивото. Овде станува збор за проблематиките, ситуациите, настаните кои групата не може да ги има под контрола, кои се непредвидливи и донекаде застрашувачки. Во таквите ситуации, животот на групата е воден од предрасудите кои се наметнуваат како објаснувања за необјаснивото и тие

диктираат што да се прави во двосмисленоста на ситуацијата. Најчесто, овие митови и предрасуди се формираат околу критични настани во историјата на организацијата – настанокот на организацијата, доведеноста во прашање на опстанокот или пак поттиците за растеж, трансформациите и промените. При тоа, треба да се одбележи извонредното согледување на Хач и Шулиц дека во „таквите ситуации приказните и митовите не само што го објаснуваат необјаснивото, туку и ја потенцираат сликата на организацијата за себеси, нејзиниот начин на извршување на задачата и средување на внатрешните релации“ (Hatch, & Schultz, 2004:132).

4.6. Еволуцијата на една група

Во досегашниот тек од истражувањето акцентот беше ставен врз носечките содржини на културата во групата. Во овој момент вниманието ќе го насочиме кон настанокот, развитокот, одржувањето на групата или, со еден збор, еволуцијата на групата. Во истражувањата на сферата на професионалната етика и организациската култура како елементарна законитост на животот и работата во организацијата се истакнува фактот дека водачот ја игра суштинската улога во создавањето и вгнездувањето на културата во групата. Водството го отпочнува процесот на создавањето на културата, го менаџира тој процес, ги утврдува силните и слабите страни на процесот и презема акции – менување на културата за да дојде до посакуваните резултати.

Изминатата деценија и половина, образованието во Р. Македонија го одбележа реструктурирањето кон демократските вредности и потребите на пазарната економија. Ова реструктурирање беше изведено, генерално, преку огромната низа на проекти кои беа реализирани, некои под домашно некои под меѓународно покровителство, кои успешни и издржани кои неуспешни и целосно промашени. Овие проекти подразбираа организирање на различни работилници и семинари на кои учествуваа голем број на наставници од основните училишта од целата територија на Р. Македонија. На голем број од овие семинари и работилници имав можност да присуствувам, да земам активно учество и можност да набљудувам и анализирам што се случува на овие обуки и тренинзи каде што се создаваат нови групи од наставници.

Оттука, првото прашање кое може да се постави во однос на секоја од овие групи на наставници е тоа за никнувањето на културата во новите групи. Во расветлувањето на ова прашање може да се тргне од анализата на сопственото искуството – правилата на социјалниот поредок кој доминира со нашите секојдневни комуникации е основата на културата. Целокупниот процес на човечката социјализација во неговото семејство, нација и етничка култура се рефлектира во процесот на изградбата на културата во групите во кои влегуваме и на кои им припаѓаме. Но, културата која ја градиме не е замрзнат производ, туку постојано се засилуваат или ослабуваат некои елементи на таа култура, а се градат и нови елементи во таа наша култура и тоа наше искуство. Законитоста која може да се изведе од анализата на нашето сопствено искуство е таа дека силата и стабилноста на културата произлегува од нејзината втемеленост во групата – индивидуата се придржува до извесни основни претпоставки за да го обезбеди своето место во групата. Во продолжение ќе биде елаборирано мое практично искуство каде ќе се согледа еволуцијата на групата.

Една таква нова група од наставници беше создадена за потребите на обуката за менаџирањето на човечките ресурси и релации одржана во Струга во 2012 година. Наставниците се туѓинци кои се спојуваат за целите на учењето со оглед на динамиката на човечките релации. Целта на ова спојување е да се создаде „остров на културата“ – ситуација која охрабрува отфрлање на некои од научените факти на постоечкиот социјален поредок од страна на припадниците на групата со цел да се научи како нормите и правилата никнуваат во микрокултурите на групите кои учат.

Како се гради „островот на културата,“? Одговорот на ова прашање е поврзан со она што се нарекува „настан на извирањето“. Под „настан на извирањето“ се подразбира некаква случајност во средината, одлука на „изворникот“ да се доведе група на луѓе заедно со некаква цел и маркетинг настан или заедничко искуство кое предизвикува одреден број на индивидуи. Собирот на нашата група спаѓа во втората категорија на „настани на извирање“ каде со одлука на Министерството за образование и наука се повикани наставници на обука и тренинг. Географската далечина на Струга, изолираната локација, времетраењето на семинарот – 10 дена и целодневниот ангажман на наставниците се црти на „островот на културата“. Покрај наставниците учесници на обуката, постои и група на осмислувачи и реализатори на обуката кои можат да се наречат

„членови на персоналот,, чија основна задача е планирање на основната структура на предавањата, состаноците на групата, „вежбите“ на групата насочени кон поенти за улогата на водството и однесувањата на групите, како и на слободното време на наставниците. Треба да се одбележи дека во ова планирање од страна на „членовите на персоналот“ влијание ќе има и нивната сопствена култура, нивните сопствени претпоставки, вредности и модели на однесување, но, културната формација реално започнува во тренинг групата меѓу самите наставници.

На првото работно видување на тренинг групата од наставници, првото прашање кое им се наметнува се однесува на целта на нивното присуство овде – задачата која стои пред нив. Истовремено, индивидуално, секој наставник се прашува за сопственото снаоѓање во групата – Дали јас сум вистинскиот за оваа група? Дали ќе имам влијание врз групата? Дали ќе ги реализирам сопствените потреби? Дали ќе си поминам убаво во групата? Значи, поставените прашања се директно фокусирани врз идентитетот, авторитетот и интимата на секој човек во групата и самата група како целина. Интересно е да се одбележи дека на самиот почеток на првиот состанок на групата, од секоја индивидуа пробива нејзиниот главен стил на среќавање со непознатото и двосмисленото: некои молчаливо ги очекуваат настаните, некои веднаш се „збратимуваат“ со други, а некои се потврдуваат себеси со истакнувањето дека знаат како да се справат и носат со ситуацијата. Групата е преземена од член на персоналот кој ѝ се обрати со следните зборови:

„Ова е првиот состанок на нашата тренинг група. Нашата цел е да обезбедиме за себеси клима во која сите ние ќе можеме да учиме. Нема еден исправен начин ова да се постигне. Ние ќе мора меѓусебно да се запознаеме, да откриеме кои се нашите индивидуални потреби и цели, но, и да ја изградиме нашата група за таа да ни овозможи да ги исполниме тие цели и потреби. Мојата улога како член на персоналот ќе биде целосно да го помогнам овој процес на секој начин на кој што можам, но, јас нема да бидам формален водач на групата, а и јас немам одговори за исправниот начин по кој треба да се продолжи. Не постои формална агенда. Така, да започнеме“. Молк.

Секоја индивидуа, секој наставник во себеси ја чувствува нервозата од двосмисленоста на говорот на членот на персоналот и недефинирањето на носителот на

моќта. Групата е во потполна тишина, потоната во размисла, а оваа тишина е клучниот „маркер-настан“ во формацијата на групата – секој наставник, секоја индивидуа во групата станува свесна за сопствениот емоционален одговор во неочекуваната тишина. Тишината е првиот заеднички одговор на групата, првото заедничко искуство. Што се случува? Членот на персоналот со својот говор ги отстрани типичните потпори на формалната агенда – структурата на водството и процедуралните правила се намерно отстранети како дел од самата обука, а истовремено, групата е намерно фрлена во своите сопствени извори со цел секој за себеси да ги набљудува своите сопствени чувства и реакции во оваа вакум-ситуација.

Што понатаму? Обично, следува искажување на некој од членовите на групата, кое, ако успее да ја редуцира тензијата во групата, може да стане следниот маркер-настан. Еден од активните членови на групата може да предложи: „Ајде секој нека се претстави и нека каже зошто мисли дека ние сме тука“. Она што се случува во тој момент е големото олеснување од бремето на тишината и постигнувањето на свесноста дека наставниците како група споделиле нешто меѓусебно, нешто само нивно и единствено. Во дополнение, наставниците како личности сфатија дека комуницираат, дека се во меѓучовечка релација и дека сè што се случува има потенцијално значење и последици за групата.

Споделената емоционална реакција е почетокот на моделот на групата, суштинскиот настан од формацијата на групата. Споделеноста произлегува од фактот дека сите наставници се сведоци на истото однесување од страна на еден од нивните членови и заедно го согледале одговорот. Цврстите граници на групата се поставени, а тоа е најфундаменталниот акт на културната формација. При тоа, дефинирано е кој е внатре и кој не е внатре во групата.

За да групата почне да го разбира своето чувство за себеси мора да постои артикулација на искуство и да се утврди што тоа значи. Оваа артикулација е индивидуален акт, најчесто од индивидуата која е мотивирана да води, но, она што е суштинско е тоа дека последиците се групни, под услов артикулацијата да функционира – изјавата на индивидуата да има смисла и ќе им помогне на наставниците да сфатат што се случува и зошто ги имаат чувствата кои ги имаат. Таква артикулација може да биде: „Се чини сите ние сме многу нервозни во овој момент“. Ваквата изјава помага да се промисли

ситуацијата, претставува никулец на водството и на самото создавање на културата, се разбира, под услов да обезбеди значење за споделеното емоционално искуство и олеснување од присутната нервоза. Ова ја покажува следната законитост: некои од најдлабоките и најмоќните споделени искуства се случуваат внатре првите неколку часа од животот на групата, така што најдлабоките нивоа на консензус за тоа кои сме ние, која е нашата мисија и како ние ќе работиме, се формираат многу рано во историјата на групата.

Сликата за групата на наставници продолжи со случувањето по изјавата на еден од наставниците за нивното меѓусебно претставување. По таа негова изјава следеше нова тишина која ја прекина друг наставник со изјавата „Јас би сакал членот на персоналот да ни каже како да продолжиме“ што е проследено со уште погласна тишина. Се јави и трет наставник кој рече: „Лидија [членот на персоналот] нема ништо да ни каже, треба самите да разбереме што се случува“, повторно тишина која ја прекинува четвртиот наставник „Моето име е Светлана Кутретинска и јас би сакала да научам повеќе за тоа како се поврзувам со другите луѓе“. Светлана погледна наоколу, барајќи одговор, но, ништо не се случи. Тишината ја прекина Лидија која праша: „Што се случува овде?“ надополнувајќи го прашањето со барањето да се провери она што се случи во последните неколку мига, да се разговара за она што се виде дека се случува и чувствата на наставниците околу тоа.

На сцената настапуваат неколку наставници искажувајќи го своето мислење и своите чувства за она што се случуваше пред нивните очи. Она до што треба да се дојде во оваа дискусија е фактот на социјалниот поредок на луѓето – молчењето на членовите на групата е вид на отпор, вид на спротивставување кон она што членот го сугерирал. Ова колективно недејствување е заедничка одлука на групата. Со други зборови, пропаѓањето на сугестијата покажува дека групата не е подготвена да го гарантира нивото на авторитет на членот кој ја направил сугестијата. Исто така, барањето на членот на персоналот да се испита случувањето покажува и една друга законитост од заедничкиот живот на групата, а тоа е фактот дека групата може да биде водена преку фокусирањето врз процесот, а не врз содржината. За оваа „анализа на процесот“, Шеин во своето дело *Организациска култура* вели „дека им овозможува на членовите да зборуваат за нивните перцепции и чувства во неевалуациски контекст и со чувството дека секоја перцепција и чувства имаат еднаква социјална вредност. Индивидуата може да има различни перцепции и чувства, но, не може

да му каже на друг член дека неговите искуства се погрешни или помалку вредни“ (Schein, 2010:204). Ваквото културно изјаснување, оваа културна неутралност, ослободеноста од оценување од страна на другите членови, ги вади на површината различните културни норми кои членовите на групата ги носат од нивното претходно искуство. Ова е уште една црта на „островот на културата“. Истовремено, во овие случувања на групата се откри и дел од мисијата на групата – групата го сподели увидот дека нејзиното учење се случува низ процесот на споделената рефлексивност за сето случување во групата.

4.6.1. Фази во еволуцијата на групата

Пред групата сè уште стојат исправени прашањата поврзани со авторитетот и интимноста. Решавањето на овие прашања ја покажува самата еволуција на групата. Еволуцијата на групата, врз основа на анализата на изнесениот случај на обуката на наставниците, покажува дека постојат четири фази на опстојувањето на една група: 1. формацијата на групата, 2. градењето на групата, 3. работата на групата и 4. зрелоста на групата.

Што се однесува до првата фаза во еволуцијата на групата – формацијата на групата, суштинскиот момент се однесува на зависноста на членовите на групата (наставниците) од водачот (членот на персоналот) бидејќи сите тргнаа од идејата дека водачот знае што ние треба да правиме. Претпоставката на зависноста е решение за безбедноста на членот во новата група. Овој факт ја објаснува големата фокусираност на групата врз членот на персоналот. Оваа фокусираност може да биде тродимензионална: а. кон авторитетот се пристапува со задушвање на сопствената агресивност, прифаќање на зависноста и барање на водството; б. спротивставување на авторитетот – се бара да се открие што водачот сака за да му се спротивставиме, да немаме потчинетост и в. барање на соодветни членови со кои се споделуваат сопствените чувства со што се создава потгрупа внатре поголемата група.

Како изделен момент на првата фаза од еволуцијата на групата се наметнува и процесот на тестирањето – се тестира членот на персоналот, а и членовите меѓусебно за да се види кој врз кој може да влијае и кој кого може да контролира. Од овој процес на тестирањето произлегува и обидот за наметнување на неколку члена како водачи –

фокусираноста врз содржината, а не врз процесот. Во ова тестирање, групата талка од една сугестија до друга, не може да постигне консензус, а тоа предизвикува фрустрација, растечка нервоза – претпоставката за зависноста. Како времето минува, членовите меѓусебно се одмеруваат, го анализираат заедничкиот процес, градат заеднички јазик, споделуваат искуства за учењето – никнува свеста за групноста на емоционалното ниво. Со ова ниво на емоционалност се редуцира нервозата во групата. Истовремено, со редуцирањето на нервозата и емоционалното зајакнување на групата започнува процесот на градење на нормите на групата, градење кое е поврзано со маркер-настаните и силните чувства кои тие ги предизвикуваат. Станува збор за заземање на позиција од страна на индивидуата, позиција со која се справува групата. Нормите можат да бидат: 1. членовите не мора да одговараат на секоја сугестија, дозволено е некој да биде игнориран (тишината меѓу искажувањата на наставниците), 2. огласување на личноста во однос на сугестијата – на сугестијата мора некако да се одговори (искажувањата на наставниците), 3. коментирањето на процесот (членот на персоналот кога се обраќа кон наставниците за коментар на случувањето) и 4. преминување кон дејствување (претставувањето помеѓу членовите на групата).

Во однос на самите норми и нивната градба, резултатот е трикратен и тоа: последици по личноста која заземала позиција, последици за меѓучовечките релации во групата и нормативните последици за групата како целина.

Кон градењето на групата, во фазата на нејзината формација од многу голема корист се членовите кои се помалку подложни на прашањата за авторитетот и зависноста, прашањата за водството, оние членови кои можат да воспостават растојание кон случувањето меѓу наставниците и членот на персоналот. Тоа е личноста која ќе ја соочи групата со фактот дека во овој момент, членот на персоналот не знае и не може да ја води групата, тој не е водачот на групата. Ова е емоционалното олеснување и прочистување на групата, од кои се раѓа одговорноста за животот на групата – членот на персоналот и никој од нас не знае што треба да се прави, а сите ние сме заедно во ова и секој треба да даде свој придонес кон заедничката цел. Значи, групата нема маѓичен водач, туку водството е споделен сет од активности, а не психолошка или карактерна црта на некоја личност. Одговорноста носи и чувство на радост за членовите на групата – секој има своја

улога во групата и може да влијае врз водството, со што се зајакнува чувството на групата за себеси.

На оваа точка се отвара способноста на групата да преземе заедничка акција преку која ја мери сопствената успешност. Со дејствувањето, групата ја раѓа фузијата (Turquet, 1974:349) помеѓу членовите, ниво кога прашањето за авторитетот се заменува со прашањето за интимноста помеѓу членовите. Групата станува свесна за својата сила. Со оваа свест завршува првата фаза од еволуцијата на една група, нејзината формација, а започнува втората нејзина фаза – градењето на групата.

Втората фаза, градењето на групата започнува со несвесната претпоставка на членовите на групата – ние сме најдобрата група и сите ние меѓусебно се сакаме – фузијата на групата. Фузијата е потребата од емоционална природа која се јавува кај членовите на групата да се чувствуваат стопени со групата при што се порекнува постоењето на било какви разлики внатре групата. Во таква ситуација владее слика за потполна солидарност, отсуство на конфликт и повлекување од своите ставови во име на хармонијата на групата. Истовремено, во оваа фаза членот на персоналот станува еден од нас, еден од обичните членови на групата.

Оваа идеализирана слика за солидарноста во групата ќе биде на власт сè додека не се случи некој маркер-настан кој ќе ја покаже лажноста на оваа солидарност. Тој маркер-настан може да биде: 1. несогласување и конфликти кои се јавуваат во обидот да се презема заедничка акција од страна на групата, 2. забележителното избегнување на конфронтацијата, 3. отвореното порекнување на фактот дека некои членови меѓусебно не се сакаат и 4. ерупција на негативни чувства кон другите членови на групата. Повторно, разнишувањето на идилата во групата – лажната слика за идеалната хармонија ќе дојде од член кој е помалку оптоварен со прашањето за интимноста и кој може да ја воспостави потребната дистанца за да види што реално се случува и веројатно, преку поддржувањето на некој од „контрашите“ во групата со докази дека членовите на групата сепак не се согласуваат толку добро.

Врз основа на оваа ситуација, групата може да почне да создава норми. Првата норма која може да се јави е таа дека членовите не би требало меѓусебно да се напаѓаат. Втората норма која може да почне да се формира се однесува на тоа дека членовите на

групата треба меѓусебно да се напаѓаат. Третата норма може да се однесува на тоа дали членовите на групата ќе развиваат поинтимно откривање или пак нема да има впуштање во лични проблематики во групата.

Во одреден момент од својот живот во оваа фаза, групата ќе сфати дека постои варијабилност во меѓусебното допаѓање или недопаѓање, а и дека допаѓањето и недопаѓањето не се цел на самото учење во оваа група. Увидот до кој групата треба да се издигне во оваа фаза е тој дека тие треба меѓусебно да се прифатат за да можат да учат и заеднички да ги реализираат задачите. Прифаќањето, а не допаѓањето е суштинскиот мотив на втората фаза од еволуцијата на групата.

Третата фаза од еволуцијата на групата се однесува на работата на групата. Работата е можна само со меѓусебното прифаќање онакви какви што сме со јасна слика за тоа што може да се очекува од секој член на групата при работата. Работниот успех претставува пренос од одржувањето на илузијата дека сите заеднички си се допаѓаме кон состојбата на заедничкото прифаќање. При тоа, се ослободува големо количество на емоционална енергија која беше пренасочувана кон зачувување на лажната реалност – солидарноста без граници. Оваа емоционална енергија ја покажува емоционалната зрелост на групата која се појавува низ разните тестирања на реалноста.

Претпоставката која е активна во третата фаза од животот на групата се однесува на тоа дека членовите на групата меѓусебно добро се познаваат и можат заеднички да работат со што се исполнуваат надворешните цели и истовремено се редуцираат внатрешните нервози. Конформизмот во групата покажува постоење на нерешени прашања, а овие прашања можат да бидат решени врз основа на искористувањето на индивидуалните разлики како предност и не како недостаток. Еволуцијата на групата покажа дека внатрешните нервози на групата се најсилни кога таа е најмлада заради отсуството на културните претпоставки кои ја обликуваат нејзината работа. Во овој период има најмалку слободна емоционална енергија за работа во рамките на групата. Обрато-пропорционално, групата ја губи продуктивноста за работа токму кога треба да испитува некоја од своите културни претпоставки, бидејќи тука повторно се враќа примарната нервоза од започнувањето на животот на групата.

Конечно, четвртата фаза од еволуцијата на групата, нејзината зрелост, претставува одраз на создадената култура. Културата е сведоштво за успехот на групата, нејзините претпоставки се засилени до максимум, групата го има дефинирано својот однос и кон околината и кон себеси. Културата е научен сет од одговори и таа ќе биде онолку силна колку што историјата на учењето на групата ќе ја направи. Споделувањето на силните емоционални искуства е основата на силината на групата. Во зрелоста на групата, претпоставката која функционира е таа дека групата знае која е, која е нејзината улога во светот, како треба да ја исполни својата мисија и како да се справува со своите предизвици. Групата во зрелоста е поим за стабилност. Оваа стабилност е почетокот на крајот на самата група, бидејќи таа ја губи својата сила и способност за адаптирање, иновација и растење.

4. 7. Алатките на водството за втемелување и водење на организациската култура

Во претходните искажувања, ја согледаваме природата на еволуцијата на групата. Сега, нашето внимание го насочуваме врз инструментите кои им стојат на располагање на водачите на групите и организацијата, а се фокусирани врз изградбата и развивањето на организациската култура. Во процесот на трансформација на една група во организација – исполнувањето на примарната задача, клучна улога играат верувањата, вредностите и претпоставките кои ги застапуваат водачите, а кои станале споделени од страна на групата и се вгнездени како дел од културата и го чинат начинот на кој овде се функционира.

По дефиниција, влијанието на водството врз групата се врзува за концептот на харизмата на личноста, но, од аспект на организацијата, харизмата на една личност не може да биде доверлив механизам со кој водството ќе ја гради организациската култура. Има голем број на водачи кои немаат харизма, а сепак градата организациска култура која треба да се почитува. Секојдневното однесување на водачите и поформалните механизми кои постојат во организацијата се главните орудија за изградбата на организациската култура.

Клучни алатки во секојдневното однесување на водачите се: 1. она на што тие посветуваат внимание, редовно го мерат и контролираат; 2. нивните реакции на

критичните инциденти и кризите во организацијата; 3. нивното справување со ресурсите; 4. нивното моделирање на улогите, поуките и тренингот; 5. распределбата на наградите и казните, односот кон статусот на членовите на организацијата; 6. регрутирањето, промоцијата и екскомуникацијата во организацијата. Шнајдер во своето дело *Организациската клима и култура*, овие шест алатки ги толкува како видливи обележја на културата и главни чинители на климата на организацијата (Schneider, 1990:317).

Што се оденсува до првата алатка, посветувањето на вниманието, мерењето и контролата, клучната точка е свесноста на водачот за овие точки на интерес и систематичноста која произлегува од таа свесност. Оваа систематичност во она на што водачот посветува внимание, што тој мери и одмерува, што тој контролира станува моќен медиум низ кој тој пренесува порака и говори за неговата доследност во работењето. Недоследноста и несвесноста на водачот во оваа димензија, подредените и колегите ќе ги чини многу залудно потрошена енергија и време обидувајќи се да дешифрираат што е суштинското во однесувањето на водачот и каде тие треба да се проектираат – нешто што може да биде потполно погрешно. Значи, тајната на оваа алатка не е во интензитетот на вниманието кое се посветува, туку во доследноста на водачот. Значаен сегмент од оваа алатка е поврзан со емоционалната димензија на личноста на водачот. Оваа алатка посебно доаѓа до израз кога водачот има чувство дека некоја од неговите значајни вредности или претпоставки е нарушена, загрозувана. Емоционалната реакција на водачот може да стои под напорот тој да ја прикрие при носењето на одлуката, иако подредените знаат дека облакот е темен, а може и да се случи таа да биде истурена како гнев и на тој начин да се пренесе порака. Генерално, подредените настојуваат да ги избегнат емоционалните појавувања на водачите токму заради болноста на таквите искуства, а ако пак тоа избегнување не е можно, подредените настојуваат да го моделираат своето однесување кон желбите на водачот. Исто така, она на што водачите не реагираат е силен медиум низ кој се испраќаат пораки во организацијата.

Втората алатка за водачите – реакциите кон критичните ситуации и кризите во организацијата, откриваат значајни подлежаечки претпоставки кои можат да создадат нови норми, вредности и постапки во работењето. Користа од кризата во организацијата, колку ова и да звучи противречно, лежи во тоа што нагласеното емоционално вклучување во тој период го зголемува интензитетот на учењето. Во тој период се зголемува нервозата во

организацијата, а потребата од нејзина редукција се јавува како моќен мотиватор за ново учење. Иако дефинирањето на кризата е работа на перцепцијата, сепак, искуството покажува дека кризите кои никнуваат околу главните надворешни прашања на опстанокот се најмоќните во откривањето на длабоките претпоставки на водачите. Нагласена моќ за откривање на претпоставките на водачот во однос на внатрешната сплотеност на членовите на организацијата ја покажуваат актите на неподредување и непочитување на хиерархијата во организацијата, прашања кои се поврзани со авторитетот и моќта. Оттука, организацијата мора да поседува механизми за разрешување на конфликти кои треба да бидат консензуално вреднувани.

Третата алатка – справувањето со ресурсите е одлично отсликана од страна на Доналдсон и Лорш кои го истражувале носењето на одлуки на врвниот менаџмент, при што, констатирале дека водачите се врзуваат за одделна способност на нивната организација, па прифатените нивоа на ризик и криза, степенот на самодоволност на организацијата треба да биде проследен со избор на цели, средства за нивно постигнување и нивното менаџирање, темелејќи се врз таа способност на организацијата (Donaldson & Lorsch, 1983: 54-71). Значи, верувањата на водачите се јавуваат како критериум за носење на одлуките, но, истовремено и ја попречуваат, стеснуваат перцепцијата врз алтернативите за разрешување на дадена ситуација.

Четвртата алатка – моделирањето на улогите, подучувањето и тренингот се врзуваат за свеста на водачот дека нивното сопствено манифестирано однесување е силен магнет за претпоставените, а во однос на самата комуникација се покажува дека неформалните пораки и облици на дружење се јавуваат како помоќен механизам за подучување и тренинг на вработените.

Петата алатка – распределбата на наградите и казните, како и односот кон статусот на членовите на организацијата се врзува за личните искуства на членовите на организацијата. И природата на однесувањето кое е наградено и казнето, како и самите награди и казни носат пораки. Системот на наградување, казнување и промоција мора да биде конзистентен со претпоставките на водачот.

Шестата алатка – регрутирањето, промоцијата и исклучувањето е моќен медиум на пренесување на пораки, а сепак многу често е несвесен затоа што водачите избираат нови

членови според сликата на успешните членови на организацијата, па ним им се припишуваат вредности и верувања кои треба да го оправдаат нивното вработување, а кои можеби и воопшто не соодветствуваат.

Конечно, треба да се нагласи дека сите овие алатки дејствуваат взаемно условувачки, под услов на доследноста на водачот во однос на неговите верувања, вредности и претпоставки. Доследноста го овозможува процесот на социјализацијата во организацијата токму заради рутинското, нормалното работење на организацијата.

Покрај „алатките“ кои можат да се издвојат од секојдневното однесување, постои уште еден сет од „алатки“ кои, како што рековме, произлегуваат од поформалните механизми на организацијата врз основа на кои водачите можат да ја зацврстуваат и развиваат културата на организацијата. Од голема важност и кај овие манифестации на изградбата на културата е доследноста на водството, во спротивно, недоследноста, може да ги престори во извор на внатрешен конфликт или пак ќе доведе до тоа да бидат потполно игнорирани. Во овој сет од алатки спаѓаат: дизајнот и структурата на организацијата, организациските системи и постапки, обредите и ритуалите во организацијата, уредувањето на физичкиот простор, фасадите и зградите, приказните за значајните настани и луѓе, формалните изјави за филозофијата, логоата на организацијата.

Во однос на првата алатка – организацискиот дизајн и структура на организацијата забележливо е дека во фазата на зачетокот организацијата се дизајнира и уредува многу повеќе со страст, а помалку со јасна логика. Во периодот на одржувањето и развојот, организацијата потоа многу повеќе се уредува околу талентите на индивидуалците, а помалку околу самите барања на задачата. Во однос на самата структурираност на организацијата, водачите кои сметаат дека само тие можат да пресечат што е исправно, градат строго хиерархиски и високо централизирани системи; оние пак кои веруваат дека силата на нивната организација е во самите луѓе на организацијата градат високо децентрализирана организации; потоа, постојат водачи кои сметаат дека силата на организацијата е во способноста за преговори и вработуваат силни луѓе кои ги хомогенизираат во структура која во меѓусебниот дијалог бара решенија за проблемите, на тој начин градејќи матрица во организацијата задолжена за животот и работата во организацијата. Интересен момент за одбележување во оваа алатка е прашањето за

стабилноста на структурите кои ги градат водачите. Одреден тип на водачи се насочени кон одредено решение и инсистираат на тоа решение, додека други вечно ја преуредуваат организацијата во потрага по решенија кои подобро ќе се носат со проблемите, предизвиците и задачите. Иако структурирањето и стабилноста на системите во организацијата им овозможуваат на водачите да ги преиспитуваат сопствените претпоставки за културата на организацијата, треба да се нагласи дека заради веројатното најразлично интерпретирање на тие структури и дизајни од страната на подредените тешко дека ќе може да се тврди постоењето на солидна основа за вгнездување на тие претпоставки во организацијата само преку оваа алатка.

Втората алатка од овој сет – организациските системи и постапки – поврзана е со рутината на организацијата која ја обезбедува структурата и предвидливоста на животот и работата во организацијата. Организациските системи и постапки се орудија против високото ниво на нервоза во организацијата. Рутината на системите и постапките го гради процесот на посветување на внимание на одредени прашања од животот на организацијата и грижата на водачот за случувањата во организацијата.

Третата алатка – обредите и ритуалите во организацијата се вентилите за олеснување на комуникацијата во организацијата, тоа се настани на кои можат да се дешифрираат различни значења на културните претпоставки во организацијата, но, сосема е погрешно да се земаат изолирано како главно орудие за толкување на културата во организацијата.

Четвртата алатка се однесува на уредувањето на физичкиот простор кој треба да биде осмислен и реализиран во согласност со менаџирањето на организацијата и стои под вклопувањето со архитектонскиот стил на заедницата во која организацијата припаѓа.

Петтата алатка – приказните за значајните луѓе и настани – има за цел да ги засили претпоставките на организацијата, а воедно и ги поучува новодојдените во организацијата за историјата и сегашноста на средината во која доаѓаат. Ако приказните се директно насочени кон актуалното водство, можно е, доколку приказната оди во нивна корист, водачите да ги засилат приказните или да се направат себеси наголемо видливи за да ја потврдат веродостојноста на приказната, а ако пак приказната не оди на нивната воденица

можат да се обидат да ја менаџираат пораката во спротивен правец само за да се сокрие недоследноста и конфликтот кај водачот.

Конечно, шестата алатка – изјавите за филозофијата на организацијата – се формален обид на водството недвосмислено и јасно да посочи кои се нивните вредности и претпоставки. Тие се насочени кон оној дел од животот и работата на организацијата кој подлежи на јавна артикулација. Јавните изјави се нагласување на стварите до кои се држи во организацијата, вредностите околу кои се гради животот на организацијата, но, тие се и патокази за тоа во која насока организацијата треба да се движи.

Ова се накратко суштинските аспекти на сетот од алатки кој произлегува од формализираните аспекти од животот и културата на организацијата.

4.8. Менаџирањето на културната промена

Промената на културните сегменти од организацискиот живот е еден од најретките елементи во човечките системи. Промената во ваков систем се случува кога водачот ќе согледа некои проблеми кои треба да се премостат или кога ќе дефинира нови цели кои треба да се постигнат. А дали оваа промена ќе има културна димензија останува да се види. Значи, најнапред водството ќе мора да ги разбере процесите на организациската промена пред да може да се зборува за културна промена во организацијата.

Суштинска карактеристики на човечкиот систем е тенденцијата кон рамнотежа, концепт кој претставува обид да се одржи сопствената автономија со оглед на предизвиците на средината и нејзиното постојано варирање. Носечки елемент на таа автономија се човековите когнитивни структури како концептите, верувањата, ставовите, вредностите и претпоставките кои треба да ја организираат масата на стимулси од средината, да ја осмислат таа маса на информации и да обезбедат чувство на предвидливост и значење на тие информации за индивидуите, што е основата на стабилизацијата и сигурноста.¹⁰

Еден од најзначајните модели на промени во човечкиот систем го дава Курт Левин во својата студија – Одлуката на групата и социјалната промена (Lewin, 1952:459-473).

¹⁰ За оваа проблематика види повеќе кај Weick, *Sensemaking in organizations*, 56

Овој модел на Левин е илустриран во три суштински нивоа: одмрзнување, учењето на нови концепти, нови значења на старите концепти и нови стандарди за судењето и интернационализација на новите концепти, значења и стандарди.

Што се однесува до првото ниво на Левиновиот модел – одмрзнувањето, поаѓа од ситуација во која човечкиот систем искусува доволен степен на нерамнотежа кој треба да се јави како зародиш за преиспитување на постоечките претпоставки. Значи, најнапред мора да постои нешто што ќе ја создаде мотивацијата за промена. Во одмрзнувањето се случуваат три многу различни процеси кои мора да бидат присутни за да се развие системската мотивација за промена: 1. доволно податоци кои порекнуваат за да се предизвика нерамнотежата; 2. јасна врска на порекнувачките податоци со значајни цели и идеали на системот, момент кој треба да предизвика нервоза или дури и чувство на вина; 3. доволна психолошка безбедност за да се биде способен да се види можноста за решавање на проблемот и учењето на нешто ново без да се изгуби идентитетот и интегритетот.

Носечки момент на промената е откажувањето од нешто што веќе се знае, од нешто што веќе е научено, од нешто што е нераскинлив дел од многу наши рутина и идентитет. Токму оваа „нераскинливост“ е „отпорот кон промената“ бидејќи наученото од кое се бара откажување, во нашиот идентитет е во служба на голем број други когнитивни функции. Оваа негова ширина е основата на тежината на секоја промена.

Споменатиот процес на порекнување е информацијата која покажува дека организацијата не пресретнува некоја од нејзините цели и не исполнува некој од нејзините процеси онака како што е претпоставено. Ваквата информација е само симптом, таа по автоматизам не ѝ кажува на организацијата во што е проблемот, но, таа создава нерамнотежа со посочувањето дека нешто не е во ред. Таа ја развива нервозата во системот, нервоза која Левин ја нарекува „нервоза на преживувањето“ – во смисла на тоа дека ако не се смениме, нешто лошо ќе нè снајде. Оваа нервоза на преживувањето може да биде рационализирана од страна на членовите на организацијата како безначајна или пак да се пристапи кон нејзно порекнување, покажување дека таа не е вистинита. Значи, нервозата на преживувањето самата по себе не мора да предизвика мотивација за промена,

а податоците на порекнувањето во организацијата можат да постојат долг временски период.

Суштинскиот момент во нивото на одмрзнувањето е појавата на новиот вид на нервоза, покрај нервозата на преживувањето, а тоа е нервозата на учењето – можноста за учење на нови начини на перцепирање, мислење, однесување и вреднување ја создава „нервозата на учењето“ – „Јас не можам да научам нови однесувања или да прифатам нови ставови без да го изгубам чувството на самопочит или припадноста на групата“. Значи, оваа нервоза на учењето мора да биде редуцирана, мора да се создаде психолошката сигурност и безбедност - во главата на оние кои се менуваат мора да биде јасно дека новиот начин на суштествување е можен и достиген.

Што се случува ако податоците на порекнувањето ја пробијат одбраната – нивното порекнување или нивната рационализација? Пред сè, се јавува признанието од стана на оние кои учат дека има потреба од промена, од откажување од некои стари начини на егзистирање во најшироката смисла на зборот и прифаќање на нови навики и начини на размислување. Соочувањето на нервозата на преживувањето и нервозата на учењето ја чини динамиката на промената. Самата нервоза на учењето е инспирирана од еден или повеќе разлози: стравот од губењето на моќта или позицијата, стравот од привремената некомпетитивност, стравот од казна заради некомпетитивноста, стравот од губењето на личниот идентитет и стравот од губењето на членството во групата. Ова е основата на отпорот на промената. Кохлан во својата студија *Матпирањето на прогресот на промената низ организациските нивоа*, одговорот на промената го сумира во три нивоа: 1. порекнување, 2. посочување, префрлање на вината, избегнување и 3. маневрирање, преговарање (Coghlan, 1996:123-150).

Пробивањето низ штитот на отпорот на промената е можно врз основа на две законитости: 1. нервозата на преживувањето мора да биде поголема од нервозата на учењето и 2. попрво мора да се редуцира нервозата на учењето отколку да се зголемува нервозата на преживувањето. Оваа втора законитост – редукцијата на нервозата на учењето всушност го чини моментот на создавањето на психолошката безбедност. Ова создавање на психолошката безбедност е дефинирано низ осум симултани активности кои задолжително треба да бидат реализирани во процесот на промената: 1. наметнување на

позитивна визија (целта на промената мора да ветува подобра организација, а визијата мора да биде надвор од секоја можност за преговори, мора да биде јасно и прецизно формулирана, како и прифатена и застапувана од сениорите во организацијата); 2. формална обука (ако новиот начин на работа бара нови знаења и вештини, членовите на организацијата мора да посетуваат обуки и тренинзи од задолжителен карактер); 3. вклученоста на оние што се обучуваат и тренираат (за време на обуката и тренингот, оној што се обучува – ученикот, мора да има чувство дека ги менаџираат сопствените неформални начини на учење); 4. неформалниот тренинг (чувството на припадност на групата која е расположена кон новите знаења и вештини ќе биде стимулативно во поопуштена атмосфера, надвор од притисокот на хиерархијата и статусот); 5. теренот за пракса, тренерите и повратната информација (на учениците мора да им се обезбеди ресурс, обука, валидна повратна информација за тоа како напредуваат кон целта. Теренот за пракса има голема олеснувачка околност бидејќи евентуалните грешки на учениците нема да ја оштетуваат организацијата); 6. позитивните модели на улоги (потребата од идентификација, мора на дело да се видат новото однесување и новите ставови); 7. поддршка за групите во кои проблемите на учењето се насетливи (учениците имаат потреба од споделувањето на сопствените фрустрации од учењето, тешкотиите на кои наидуваат, па заеднички да бараат надминување на споменатите препреки) и 8. постоење на системи и структури кои се доследни со новиот начин на мислење и работење (институционалната поставеност на организацијата мора да биде во склад со целите на мисијата и реализирањето на задачите).

Споменативе осум активности за редукција на нервозата на учењето всушност произлегуваат од јасната слика за операционалните проблеми кога се отпочнува процесот на промената и формулирањето на специфични нови цели на однесувањето. Оваа јасна слика и формулирањето ја чинат културната проценка, ставот на водството на организацијата до кој степен културните елементи се засегнати од проблемската ситуација.

Ова е основата на нивото на одмрзнувањето.

По нивото на одмрзнувањето, според Левин, следи когнитивното реструктурирање - учењето на нови концепти, нови значења на старите концепти и нови стандарди за

судењето. Ова реструктурирање е можно на два начина: 1. или учење преку обиди и грешки кое за своја однова го има подлабокото скенирање на средината ; 2. или преку имитација на моделите на улога втемелена врз психолошката идентификација со моделот на улогата.

Апоријата на когнитивното реструктурирање се крие во следново: организацијата мора да развие нови концепти за својот живот и работа, таа ќе мора да го научи значењето на тие нови концепти. Ако организацијата не успее тие концепти да ги преточи во нови стандарди на организацијата – сет од нови вештини кои мораат да бидат овладеани, проблемите на организацијата нема да бидат решени. Оттука, суштинската точка на когнитивното реструктурирање е постигнувањето на овие стандарди.

Видовме дека организацијата располага со два начина на когнитивно реструктурирање – моделот на улога и обидите и грешките. Водството на организацијата мора да има јасна претстава за тоа кој начин на учење ќе биде поделотворен. Имитацијата на улогата е најдобар начин за когнитивно реструктурирање кога е јасно кој ќе биде новиот начин на работа и кога се јасни концептите кои се промислуваат. Опасноста од овој начин на учење лежи во неинтеграцијата на наученото со личноста на ученикот или со групата на која тој припаѓа. Со други зборови, ако наученото не е внатрешно доживеано и прифатено, по завршувањето на притисокот на принудата, ученикот ќе се врати кон стариот начин на однесување. За да се надмине оваа опасност, водството мора да ги стимулира членовите на организацијата, учениците, самостојно да ја скенираат сопствената околина и да развиваат сопствени решенија кои ќе ја добијат потребната инхерентност и вгнездување во однесувањето на членовите на групата, тие ќе станат дел од нашата личност и како индивидуи и како група.

Конечно, процесот на промената би требал да заврши со повторното замрзнување – стабилизирање на новото учење низ актуалните резултати на организацијата. Ако резултатите се позитивни, однесувањето на организацијата ќе биде потврдено, а ако резултатите се негативни, тогаш повторно започнува процесот на порекнувањето и нов процес на промената. Апсолутно е само по себеси јасно дека човечките системи се нагласено динамични и дека тие бараат вечно учење и процес на постојана промена.

Со оглед на разгледаните три нивоа на организациската промена, прашањето за тоа дали ваквата промена нужно ќе значи и промена на самата култура на организацијата се решава според неколку принципи: (Schein, 2010: 311 - 313)

1. Целта на промената мора да биде конкретно дефинирана во смисла на специфичниот проблем кој се прави обид да се реши, а не како „културна промена“.
2. Старите културни елементи можат да бидат уништени преку елиминирање на луѓето кои „ги носат“ тие елементи, а новите културни елементи можат да бидат единствено научени ако новото однесување води до успех и задоволство.
3. Културната промена секогаш е трансформативна промена која бара период на неучење кој е психолошки болен.

Во однос на првиот принцип е сосема јасно дека се бара јасна дефинираност на целите бидејќи тоа е единствениот начин водството да реши дали има потреба од културна промена или не, при што, многу често праксата потврдува дека при јасно дефинирани цели значајни, квантитативно, делови на постоечката култура можат позитивно да се користат за да се реализираат поставените цели. Во однос на вториот принцип, првичното што се нагласува е тоа дека само подобро функционирање на организацијата од веќе постоечкото функционирање, само подобар нов сет на споделени искуства меѓу членовите на организацијата, под услов таквиот нов сет да биде уште пофункционален од претходниот, може да ја води организацијата кон културна промена. Третиот принцип ја нагласува онаа состојба во културата на организацијата кога предизвикот на новото, на членовите кои се претопени во рутината на животот и работата на организацијата, може да им се чини тежок за учење или пак ќе го развива чувството на неспособност на различни начини. Нешто што треба да биде знак за водството е да се бара модел на промена кој ќе се темели врз „неучењето“ како легитимна ситуација и дека членовите на организацијата се слободни да се справуваат со промените кои се бараат, а не само и постојано да се нагласува значењето на тие промени.

4.9. Модел за реализација на културната промена

Како што веќе потенциравме, водството на организацијата го менаџира процесот на културата и сите прашања поврзани со културата во организацијата. Исто така, утврдивме дека промената во културата е многу ретка, а дека промените во организацијата треба да се дефинираат како организациски промени. Но, ова не значи дека културната промена не е можна, т.е., дека културата не може да биде цел на промената, при што, основната задача на водството е да реши кои културни елементи можат да помогнат, кои елементи можат да претставуваат пречка и кои елементи ќе станат цел на промената.

Едгар Шеин во своето дело од 2009 година – „Водич за опстанокот на корпоративната култура“ (Schein, 2009 : 123 – 137) нуди патоказ за брзо дешифрирање и проценка на состојбата со културата во организацијата. Овој патоказ се темели врз групно интервју, а основната цел е да се стигне до споделените претпоставки на соодветната група/организација. Темелната позиција на методолошката примена на овој патоказ подразбира, пред сè, постоење на програма за промена со експлицитни цели на промената што треба да овозможи согледување на положбата на веќе постоечката култура во организацијата како стимулативна или инхибиторна во одредени делови. Шеин, започнува со поставување на три прашања при отварањето на проценката на културата: Зошто се сака да се направи проценката?, Кој проблем се обидуваме да го решите?, Што означувате со „култура“ и зошто мислите дека културната проценка ќе биде корисна? Преку одговорите на овие три прашања треба да се дојде до постоечката агенда за промена за да се утврди што е предмет на промената.

Процесот на културната проценка започнува со собирање на една или повеќе групи од организацијата, снабдувајќи ги со модел на мислење за организациската култура/поткултури, со задача да ги идентификуваат главните артефакти, изложени вредности и споделени претпоставки пред човек надвор од организацијата кој може да биде поставен како олеснувач, документарист или предизвикувач на дејствие во групата. Шеин издвојува неколку претпоставки на ова дејствување: (Schein, 2009:143)

1. културата е споделен сет од претпоставки;
2. контекстуалното значење на претпоставките полно се разбира само од членовите на културата;

3. сите делови на културата не се релевантни за поставената проблематика;
4. членовите на дадена култура имаат потреба од човек од надвор кој ќе функционира како консултант;
5. перцепцијата на културните претпоставки како помош или ограничување е основата на процесот на сортирањето на тие претпоставки;
6. воспоставувањето на новите културни практики во организацијата би требало да бидат изведени од постоечката култура и
7. нужните промени во културата не се однесуваат врз целината на културата, туку само врз една или две претпоставки.

Овие посочени претпоставки се темелот на десетте чекори во кои Шеин смета дека треба да се состои културната проценка.

Првиот чекор го чини приврзаноста на водството кон преземената интервенција во животот на организацијата.

Вториот чекор се однесува на изборот на групата за самопроценка во организацијата, при што критериумот за избор обично зависи од самата проблематика која се третира. Оттука, групите можат да бидат хомогени или пак хетерогени, мали или големи, но, она што е суштинско за тие групи е тоа на состаноците, при комуникацијата, да се стигне до чесна и отворена расправа за да се одреди степенот до кој се споделуваат претпоставките на организацијата и до каде тие досегнуваат во хиерархијата. На тој начин, ќе се согледаат културните карактеристики на авторитетот и интимноста во организацијата преку текот на расправата, посебно во хиерархиски хетерогените групи. Во овој чекор, по конституирањето на групите следи настапот на формалниот водач кој ги дефинира проблемите на промената кои ќе се разработуваат, ќе ја пренесе приврзаноста на водството кон овој процес и ќе ја потенцира потребата од отвореност и искреност во комуникацијата на состаноците.

Третиот чекор се однесува на изборот на погодностите за самопроценка на групата во смисла на соодветниот комодитет и опуштање на групата - комфорен простор, седење во кружен формат со лице во лице, простор за создавање документација најчесто за лепење на постери, дополнителни простории за одмор и релаксација, како и за

консултации – ова сè со цел да се стимулираат перцепциите, мислите и чувствата на припадниците на групата бидејќи тие спаѓаат во сферата на имплицитноста и интимноста.

Четвртиот чекор се однесува на дефинирањето на целта на состанокот и тоа од страна на формалниот водач – човекот од организацијата кој со тоа треба да ја стимулира отвореноста на разговорот. Проблемот на промената би требало да биде јасно изјавен и запишан со поставување на прашања и давање на размисли со цел групата да се вовлече во процесот. Во овој чекор, формалниот водач го претставува олеснувачот и ја потенцира неговата основна задача – само олеснување, а не станување експерт за домашната култура на организацијата.

Петтиот чекор се однесува на претставувањето на мислењето за културата како систем од артефакти, изложени вредности со цел да се дефинираат споделените претпоставки кои се најдлабоко закопани во човечкото ниво на свесност. Значи, на групата треба да ѝ се предочи дека тоа што таа ќе го проценува е дел од нивната сопствена историја и дека нивниот успех од минатото се чита во стабилноста на организацијата.

Шестиот чекор е извлекување на описи на артефактите. Овој чекор е згодно да се започне од личноста која последна ѝ се придружила на групата, што таа забележала и почувствувала во организацијата. Сето кажано се запишува на постери кои се лепат по сидовите и се постајно видливи. Ако опишувањето се одвива мазно, олеснувачот е повлечен, но, ако има потешкотии може да интервенира со сугерирање на категории за артефактите. Овој чекор се отпочнува со прашањето - „Што се случува овде?“

Седмиот чекор се однесува на идентификувањето на изложените вредности. Вредностите се откриваат со прашањето - „Зошто го правиш тоа што го правиш?“. Изложените вредности се запишуваат на постери и тие се лепат по сидовите. Олеснувачот треба да утврди дали постои консензус во однос на изложените вредности, евентуално да се скенира непостоењето на консензусот и да се разгледа што лежи во неговата основа. Ако олеснувачот чувствува дека недостасуваат извесни вредности кои се наметнуваат од листата на артефактите, а групата не е во состојба да ги види, тогаш тој треба да ги сугерира во духот на заедничкото истражување, а не како експертско мислење.

Осмиот чекор е идентификација на споделените претпоставки кој се прави преку утврдувањето дали изложените вредности кои се идентификувани реално ги објаснуваат

сите артефакти односно дали работите кои се опишани дека се случуваат јасно не се објаснети од или пак се во конфликт со листата на вредности. Ова утврдување дава цел сет од увиди и започнува осмислувањето на бесмисленото, а улогата на олеснувачот е во тоа да утврди дали постои консензус околу споделените претпоставки и тие да се запишат на постер. Значи, групата треба да постигне јасност во однос на тоа кои се споделените претпоставки и како тие ги покраиваат критичните области кои беа дијагностицирани во културната проценка.

Деветиот чекор го акцентира идентификувањето на културните стимулатори и културните кочници. Ова значи дека споделените претпоставки кои се утврдени треба да се вбројат во едната или другата класа – стимулатори или кочници на културата. Со ова вбројување ќе се утврди новиот начин на работа на организацијата. Многу често, во праксата акцентот се става врз културата како принуда, кочниците, а не се согледува дека успешната организациска промена никнува повеќе од културните претпоставки стимулатори. Ова е така бидејќи е потешко и подолго да се согледа како културата може да биде носител на позитивноста, на помошта за организацијата.

Десетиот и последен чекор во оваа листа на Шеин се однесува на постигнувањето на консензусот за значајните споделени претпоставки и нивното влијание врз идното дејствување на организацијата. Ако се востанови дека има елементи на културата кои треба да се менуваат, водството на организацијата треба да изработи програма за промена врз основа на која ќе дејствува и ќе го реализира тоа менување.

4.10. Концепт на доживотното учење во организацијата

Современиот свет е свет на нагласена глобализација која се темели врз поседувањето на квалитетна информација и знаење да се оперира со таа информација, нагласена примена на информатичката технологија и релативизирање на многу граници со навлегување во различни интердисциплинарни димензии кои екстремно го менуваат светот, го прават многу сложен и културно поразновиден. Пред образованието и секоја организација воопшто стои еден непремостлив прашалник за тоа како светот утре ќе изгледа. Ова значи дека секој сегмент од една организација постојано ќе мора да учи, па

оттука и не чуди што културната аналитика на организацијата го разви концептот за доживотното учење.

Основното прашање кое се наметнува во овој контекст се однесува на тоа како внатрешно ќе се ускладат тенденцијата на културата кон стабилност, исполнетост со значење и предвидливост од една страна и тенденцијата на доживотното учење кон промена и флексибилност од друга страна. Ова разминување може да се реши преку сет од карактеристики и вештини кои мора да бидат присутни во организацијата. Сите аспекти, вклучувајќи го и водството на организацијата мора да покажуваат: проактивност, приврзаност кон учењето да се учи, позитивни претпоставки за човечката природа, верување дека средината може да биде менаџирана, приврзаноста кон вистина преку прагматичност и истражување, позитивна ориентација кон иднината, приврзаност кон целосна и отворена комуникација, приврзаност кон културната разновидност, приврзаност кон систематското мислење, верување дека културната анализа е сет кој придонесува кон разбирањето и подобрувањето на светот.

Доживотното учење во организацијата стартува со визијата на водачот за самата организација, како и неговата способност таа визија да ја преточи во дело, да ја реализира и покрај сите предизвици на надворешната средина и внатрешната интеграција. Оттука, водачот мора да манифестира постојаност и трпеливост, а самиот тој како ученик мора да биде флексибилен и подготвен за промена. Со сите предизвици на групата, во организацијата ќе никнуваат прашања со кои таа треба да се справи. Ова справување ќе значи ослободување на големи количества на нервозата на преживувањето и нервозата на учењето кои мораат да бидат примени и амортизирани од страна на водачот на организацијата. Водачот можеби и ќе нема одговор на ситуацијата, но, тој мора да обезбеди привремена стабилност и емоционална сигурност сè додека се работи на стекнувањето на одговорот. Значи, водачот мора да биде истовремено јасен и силен во артикулирањето на својата визија, а сепак да биде отворен и за промена штом таа визија станува нефункционална.

Откако рамката на организациската култура е поставена – таа сега влијае врз стратегијата, структурата, процедурата и начините на кои членовите на групата меѓусебно се поврзуваат, а истовремено и моќно влијае врз перцепирањето, мислењето и

чувствувањето на членовите. Оттука, постојат две насоки во кои културата може да се развива – првата е нагласено централистичка со висок степен на интеграција, додека втората е диверзификација и раст кој е децентрализиран. Без оглед на моделот под кој живее и работи организацијата, водачите имаат потреба од увид и вештина за прилагодување на организацијата кон еволуцијата која ќе ја направи најефикасна и најефективна.

Во зрелата фаза на организацијата, кога водството ги пронаоѓа увидот и вештината која ја направиле организацијата ефикасна и ефективна, кога самата стабилност на организациската култура почнува да се јавува како проблем за самата организација и нејзината култура, предизвикот пред кој стои организацијата е пронаоѓањето на водач кој ќе има доволно моќ и знаење да ги премости културните претпоставки кои станале принуда. Ова значи дека водачот мора да биде и во срцевината на културното случување во организацијата, но, и маргинализиран, да успее да обезбеди доволно критичка дистанца за објективно да ги погледне случувањата во организацијата. Значи, покрај потребата од визија, водачите имаат потреба да слушаат, да апсорбираат, да ја истражуваат средината, да ги следат трендовите, да бараат и да прифаќаат помош, да го градат капацитетот на организацијата да учи.

Изградбата на овој капацитет за доживотно учење на организацијата подразбира:

1. перцепција и увид во проблематиката кој ќе овозможи стимулирање на функционалното и менување на нефункционалното. Ова се постигнува со познавање на сите нивоа на работните позиции во организацијата, реализирање на тренинзи и развојни програми во организацијата;

2. мотивација за интервенција во сопствениот културен процес, да се признае, пред сè, потребата од одмрзнување на организацијата со сета тежина кој ја носи тој процес, но, кој истовремено и ќе ја покаже приврзаноста и грижата на водачот за организацијата, ставањето на организацијата пред сопствениот интерес;

3. емоционалната сила на водачот да ја обезбеди психолошката сигурност во процесот на одмрзнувањето – водачот е целта на нервозата и критиката заради разнишувањето на удобноста на сигурноста на членовите на организацијата;

4. способност за менување на културните претпоставки, реализирање на когнитивното редефинирање со поставување на нови вредности и претпоставки во организацијата која има потреба од тоа;

5. способност за вовлекување и вклучување на членовите на организацијата во концептот на учењето, водачот мора да ја вклучува групата во постигнувањето на неговите сопствени увиди за организацијата. Водачот мора да признае дека когнитивното редефинирање е потребно да се реализира внатре главите на многу луѓе од организацијата, затоа тие треба да бидат дел од процесот на неговото реализирање. Целата организација мора да постигне увид и мотивација за промена пред таа промена реално да биде можна. Водачот мора да ја вклучи организацијата.

4.11. Професионалната заедница

Една од точките која е најмалку разгледувана во нашата современост, поврзана со промислувањето на образованието, се однесува на поврзаноста на трите групи на наставници кои постојат во образовниот систем: администраторите (директорите и хиерархијата на службата околу нив, раководителите на смени и припадниците на стручните служби), академците (професорите на факултетите) и практичарите (наставниците во основните и средните училишта). Анализата на фактичката состојба на теренот покажува дека овие три групи не формираат единствена, добро втемелена заедница односно помеѓу нив има амбис кој во овој момент се чини непремостлив. Секоја од групите е затворена во сферата на својот сопствен идентитет, заборавајќи дека сите три групи имаат заедничка референтна точка – праксата на образованието и воспитанието, наставата. Академците одржуваат растојание од практичарите, практичарите не можат да пробијат во сферата на академците, а администраторите се соочуваат со комплексни политичко-општествени притисоци кои ги наведуваат кон постојано манипулирање на целокупната организација за која се одговорни, а овие притисоци резултираат од ставањето на образованието во центарот на проблемот на економската рецесија, сиромаштијата и нерамнотежата на општествената моќ.

Значи, партнерството помеѓу овие групи е исклучително ретко, а колегијалноста непостои. Како предизвици на градењето на заедницата помеѓу трите групи се јавуваат –

креирањето на доверба и колегијалност, градењето на организациското здравје и моралниот етос, размена на вредности помеѓу заедниците, определување на разликите во врските помеѓу трите страни на професијата, препознавањето на професионалното образование и неговиот придонес кон развојот на професионалната заедница. Овие предизвици можат да бидат премостени само со утврдување на слабостите на релацијата училишта-универзитет, издигнувањето до свеста дека професионалната автономија и академската слобода се еднакво важни и во училиштатата како и на универзитетите, дефинирање на интелектуалната и моралната структура на кариерата во наставата – утврдување на принципите на професионалниот развој на наставниците.

Амбисот помеѓу академците и наставниците практичари може да се објасни со доминацијата на светогледот дека факултетот е највисоката точка во кариерата на наставикот, стимулирајќи ја хиерархијата помеѓу катедрата и училницата и настојувајќи училницата строго да ја почитува таа хиерархија. Дотолку-повеќе, самите практичари се потполно незаинтересирани за работата на академците, а кога таа работа го погодува секојдневието на практичарите, тие, по правило, ова дејствување го толкуваат како непријателско и непотребно. Самите академци пак не се загрижени за сопствениот углед и ставовите кои ги праќаат кон практикантите. Еднаш откриената вистина треба да се прати „надолу“ до оние на кои треба да им се каже што да прават. Премногу често наставниците се третирали како предмет на дискусија или на пишуван текст, а училиштата како потчинети и маргинални според нивната важност, неверојатно слепило и самозадоволност на академскиот круг. Самите практичари се, исто така, незаинтересирани и за работата на сопствените колеги во сопствените училишта, нема или е минимално споделувањето на професионалното во училиштата, факт кој од наставниците практичари прави страшни осаменици во средина која токму треба да стимулира учење, отвореност и соработка. Практичарите не ги гледаат академците како извор на поддршка. Практичарот е најчесто техничарот-целат на идеите за образованието кои се донесени „таму горе“. Тој нема елементарна можност да се искачи до горе, да чепне во причината за наложената практика, за него херметички е затворено полето на истражувачите на образованието. Самите овие истражувачи користат методологија на строго контролирани услови на изршување, додека самите наставници-практичари се наоѓаат во ситуации на диктат на контекстот и улогата, пречки кои ги нема во строго контролираните услови. Осаменоста

на наставикот-практичар означува дека тој нема атмосфера за соработка, за жал, нема можност да развива наставно знаење, знаење за самата настава.

Самиот административен капацитет на професијата тоне во протекционизам, заштитничко следење на заедницата, такво кое не е подготвено да ја признае реалноста дека г-дин X е некомпетентен, а г-ѓа Y е извонредна, а сепак се знае дека тоа е вистина. Административната заедница ретко наоѓа храброст за исфрлање на некомпетентните. Каде е препознаен квалитетот во наставата?

Како да се премости амбисот? Во основа, постојат два механизми за подобрување на образованието: а. зголемување на контролата врз системот и неговите дејци со нагласена верба во бирократската пресметливост, засилени програмски мандати, тестирања, хиерархиски менаџмент и цементирање на наставниците-практичари како техничари во работата. б. зголемување на автономијата на дејците во образованието со нагласена верба во крајните потрошувачи, програмската независност со пошироки цели на дејноста, тестирање само како пример, демократски менаџмент, а самите наставници-практичари се луѓе со вештини и професионалност.

Анализата на историските практики покажува дека желбата за развој преку контрола е неуспешна.

Развојот на професионалната заедница мора да започне со битка за дефинирање на професионалните стандарди, а развојот на професионализмот на наставникот врз морални, реални и политички основи. Општеството во целина, а и самата заедница на наставниците, пред сè, има потреба од постоење на база на знаење за наставата, мора да се дефинира кариерата на наставикот.

Кариерата на наставникот бара раст на индивидуата со стекнување на покомплексна улога и продлабочување на разбирањето и искуството за наставата. Постојат четири параметри кои го дефинираат квалитетот на наставникот: карактерот и посветеноста на наставникот, знаењето за предметот и педагогијата. Првите два параметра ја чинат моралната димензија на наставата, а вторите два интелектуална димензија на наставата. Интелектуалната димензија на наставата е фокусирана врз растот на знаењето, а моралната димензија на наставата врз растот на вештините и способностите.

Сокет во своето дело *Моралната основа за професионализмот на наставникот* овие две димензии ги расчленува на начин што се обидува да ги утврди главните елементи на секоја димензија (Sockett, 1993:31-32).

Главните елементи на интелектуалната димензија на кариерата на наставникот ја чинат:

1. обновување на содржината и методот;
2. можности за лидерство;
3. предавање за колеги и
4. рефлектирање врз праксата и истражувањето.

Накратко, интелектуалната димензија подразбира постојано изучување на предметите кои се предаваат, примена на нови методолошки техники и нивно критичко испитување со доволно време за нивно апсорбирање и примена во училницата. Потоа, таа се фокусира врз менторирањето на нови наставници, учество во раководењето со наставните планови и програми, можности за споделување на експертиза со колегите, воведување на новитети втемелени со работата во училницата, а секако, и развивање на софистицирани техники за набљудување и критички преглед на сопствената пракса и колегијалното истражување.

Главните елементи на моралната димензија на кариерата на наставникот се фокусирани врз развојот на разбирање, вештини и експертиза во личното и меѓучовечкото однесување: со учениците, со родителите и јавноста, со колегите и со самиот себеси. Накратко, моралната димензија се однесува на суптилностите во однесувањето на наставникот кон децата, родителите и колегите, сопствените улоги во наставата и сопствениот живот.

Суштинската придобивка на оваа морално-интелектуална рамка за развој на кариерата на наставникот-практичар лежи во нејзиниот нелинеарен карактер. Таа не наложува премин од една фаза на друга во однос на напредувањето на наставникот. Таа го признава растежот, промената на фокусот на интересот на наставникот, погрешните насоки во кои тој може да се води. Исто така, значајна придобивка од оваа рамка претставува акцентирањето на самоиницијативноста, концептот на мелиоризмот,

настојувањето на индивидуата секој ден да биде сè подобра. Кариерата на наставникот не смее да зависи од одлуките на некои други, туку, пред сè, од неговото сопствено конструирање на сопствената кариера. Понатаму, нашиот живот надвор од училишната влијае и е од голема вредност за работата на наставниците. А спротивно, токму во праксата, наставниците се охрабрувани да го запостават својот личен живот во име на професионалните обврски. На тој начин, губат еден огромен извор за разбирање, споредба и заедничка поддршка помеѓу училиштето и домот.

Ако треба синтетизирано да се изведат општите тенденции на кариерата на практичарите, тогаш тие можат да се формулираат на следниов начин:

1. *можности за професионален развој* со акцент врз улогата на наставникот, а не врз механизмите на наставата. Овие можности подразбираат системи за поддршка на развојот на практичарите;

2. *координација во оценувањето* со цел да се спореди извршувањето на дејноста помеѓу практичарите како критична точка за развој на професионализмот;

3. *преплетување на растежот на кариерата и индивидуалниот растеж на практичарот* со нагласување на совпаѓањето помеѓу потребните активности во различните фази од кариерата и методите на личниот развој. Ова значи дека кариерата мора да биде поставена во различно дефинирани степени на развојот на возраста на индивидуата;

4. *кариерата и професионалната заедница* во нивното испреплетување и взаемно условување го наложуваат достоинството на практичарите во секојдневната комуникација и живот воопшто.

Врз основа на досега изреченото може да се заклучи дека клучот за развивање и одржување на кохерентна професионална заедница помеѓу трите групи на наставници почива врз соработката во професионалниот развој на наставниците, соработка во која активно мора да учествуваат трите заинтересирани страни. Училиштата мора да се трансформираат во училишта на професионалниот развој. За да се изведе оваа трансформација потребна се неколку точки кои мораат да се реализираат:

1. Наставата мора да почива врз поставени стандарди и тие стандарди мораат да се поткрепат со механизми за нивна реализација;

2. Факултетите и училиштата мора да го преуредат образованието на наставниците инсистирајќи врз делотворноста на практичната ангажираност на наставниците;

3. Продуктивноста во училиштата, успехот во учењето и воспитанието, мора да биде поткрепена со договори за соработка со сите заинтересирани страни;

4. Потребни се јасно дефинирани регулативни системи со определени прецизни резултати кои се очекуваат, а кои нема да зафаќаат во методите на работа на самите наставници;

5. Вработувањето на наставниците мора да биде промислено и соодветно, поткрепено со програми за раст и развој на наставниците.

Сето ова укажува на фактот дека училиштата и професионалниот развој треба да им овозможат на наставниците да научат да предаваат, да соработуваат со другите луѓе од професијата и пошироко, да се вклучат во осмислувањето и планирањето на сопствената пракса низ својот работен век и да се дефинираат себеси како наставници-истражувачи. Квалитетот на наставата е тесно поврзан со доследната изградба на училиштата кои професионално се развиваат, а тоа се училишта кои учат.

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Предмет на истражувањето

Образованието самото по себе е плод на индустријализацијата на човекот. Образованието на целата популација е најдобриот показател за поставеното тврдење наспроти образованието на избраните од минатото на човекот. За одржување на индустријата потребна е образованост, за опстанок на човекот потребна е индустријализација, т.е., хуманизација на образованието. Зошто се става знак на еднаквост помеѓу индустријализацијата и хуманизацијата? Декомпонирањето на внатрешната суштина на индустријализацијата покажува дека таа се темели на еден етички принцип на дефинирање на слободата како осознаена нужност - свеста дека мојата слобода, темелот на моето постоење е гарантиран единствено со слободата на другите, па дека таа неповредливост на слобода на другите се јавува како втемелувачка граница, нужност на мојата сопствена слобода, на потврдата на моето суштествување. Оттука, сега, осознаената нужност се јавува темелен етички принцип на граѓанското општество, таа е внатрешното јадро на организацијата на сето човечко постоење.

Ако треба да се изведе еден заклучок од поставената размисла, тогаш несомнено следува дека организацијата е нераскинливо поврзана со етиката, дека етиката лежи во темелот на самата организација. Накратко, етиката се јавува како клучен фактор на животот во една организација.

Основните училишта во Република Македонија се јавуваат како организациски клетки во ткивото на образовниот систем на општеството. Идејата за истражување на еден клучен сегмент од животот во училиштата, интеграцијата на самата етика во образованието и интеграцијата на човечкиот потенцијал заради етиката, произлегува од поставените категории со кои се опишува сегашноста на основното училиште во Република Македонија. Проблематизирањето на етичката димензија на севкупниот живот во училиштето треба да упати кон определувањето на врската на единката со микро-заедницата, личното мајсторство на единката наспроти менталниот модел на микро-заедницата, менталниот модел на училиштето како микро-заедница наспроти менталниот модел на општеството и неговата перцепција на училиштето, самото системско мислење на училиштето и мислењето на слоевите внатре во едно училиште - раководен орган,

наставнички колегиум, психолошко-педагошка служба, ученици, самата споделена визија и мисија на училиштето.

Идејата на истражувањето е да се дефинира, проследи, па дури и стандардизира нормативниот карактер на етиката која е присутна во нашите училишта, при што, под нормативен карактер се подразбира системот од прашања со кои се проценува оправданоста, исправноста на начините на однесување и размислување во училиштето. Истражувањето на професионалната етика во училиштето се поставува како непроценлива инвестиција во човечкиот потенцијал на една структура, инвестиција во идејниот хоризонт на самата организација и нејзината реализација. Училиштето како организација мора да научи **етички** да раководи, работи, учи и живее со својот човечки потенцијал. Основниот показател за етичката изграденост и нормираност на училиштето како заедница и организација лежи во дефинирањето на секој чинител на организацијата и заедницата како интегрирана себе-реализација и нас-реализација. Крајната цел на едно постоење, е финалната филозофска димензија на постоењето на сите чинители во образовниот процес како култура на организацијата.

На тој начин, проблемот на истражувањето се дефинира како: декомпонирање на „двојниот менталитет“ на сите чинители на структурата на организацијата - основно училиште во Република Македонија, изразен во ставот дека професионалната етика е непотребен додаток на случувањата во училиштето и компонирање на ставот дека етиката е решавачкиот двигател на целокупниот живот во училиштето.

Од наведената елаборација на проблемот, може да се констатира дека **предмет на ова истражување е професионалната етика во функција на градење на организациската култура** изразена преку ставовите на директорите, стручните соработници и наставниците кои учествуваат во процесите кои ја проникнуваат таа организација, а од аспектите на градење на културата на организацијата.

При истражувањето особено внимание ќе се посвети на следниве аспекти:

- Каква е актуелната состојба во однос на професионалната етика на директорот, стручните соработници и наставниците во функција на градењето на организациската култура во основните училишта;

- Како директорот и стручните соработници придонесуваат за градење на организациската клима и култура;
- Како наставниците придонесуваат за градење на организациската клима и култура;
- Колку е значајна и важна професионалната етика за градење на организациска култура во основните училишта изразено преку ставовите на директорите, стручните соработници и наставниците во однос на посакуваната состојба, односно како треба да биде.

2. Цел на истражувањето

Од предметот на истражувањето произлегуваат општата и посебните цели на истражувањето.

ОПШТА ЦЕЛ

Целта на истражувањето е да се дојде до релевантни сознанија за улогата на професионалната етика на директорите, стручните соработници и наставниците во градењето на позитивна клима и култура во основните училишта.

Општата цел на истражувањето е конкретизирана преку следните *посебни цели* кои се однесуваат на професионалната етика во функција на градењето на организациската култура:

- Да се утврдат ставовите на директорите, стручните соработници и наставниците за значењето и важноста на професионалната етика и организациската култура во основните училишта;
- Да се утврдат процесите поврзани со опстојувањето, растот и адаптацијата внатре во основното училиштето и кон надворешната средина со акцент на етичките вредности кои придонесуваат кон зачувување и јакнење на организациската култура;

- Да се утврдат етичките вредности кои се претставени преку студиите на случај, а се однесуваат на професионалната етика и градењето на организациската култура во училиштата.

3. Задачи на истражувањето

1. Да се направи анализа на постоечките кодекси на однесување на вработените во основните училишта од аспект на нивната етичка дефинираност и функционалност;
2. Да се дојде до сознанија дали постојат процедури за наградување и санкционирање на вработените по однос на почитување или непочитување на воспоставените правила и принципи од кодексот на однесување на вработените во основните училишта;
3. Да се испитаат ставовите на директорите, стручните соработници и наставниците за значењето и важноста на професионалната етика;
4. Да се утврдат ставовите на директорите, стручните соработници и наставниците за влијанието на професионалната етика врз организациската култура;
5. Да се испитаат ставовите на директорите, стручните соработници и наставниците за начинот на однесување, начинот на комуникација и стилот на облекување, неформалните приказни, дружењето меѓу колегите и митовите, кои ја откриваат организациската култура во училиштето;
6. Да се утврдат ставовите на директорите, стручните соработници и наставниците за етичките вредности врз кои се темели организациската култура во основното училиште;
7. Да се испитаат верувањата и однесувањето на директорите, стручните соработници и наставниците во воспитно-образовниот процес кои придонесуваат кон успешен развој на основното училиште;
8. Да се испитаат ставовите на директорите, стручните соработници и наставниците од каде доаѓаат проблемите при градење на организациската култура и дали постојат заштитно - одбранбени механизми во основните училишта;
9. Да се испитаат ставовите на наставниците за тоа како директорот го води училиштето;

10. Да се испитаат ставовите на наставниците како се примаат новите и надворешни искуства (промените) во основното училиште;
11. Да се испитаат ставовите на наставниците дали промените во организациската култура имаат стимулативна улога врз свеста на секоја индивидуа;
12. Да се испитаат ставовите на директорите, стручните соработници и наставниците во однос на слободното искажување на идеите кои можат да придонесат за подобрување на организациската култура во основното училиште;
13. Да се утврди дали постои разлика меѓу ставовите на вработените за тоа дали постојат „табори“ кои ја обезвреднуваат работата на основното училиште;
14. Да се испитаат ставовите на директорите, стручните соработници и наставниците за потребата од посета на обуки посветени на професионалната етика;
15. Да се испитаат ставовите на наставниците преку нивната проценка во *студиите на случај* за етичките вредности и придонесот на професионалната етика кон организациската култура.

4. Хипотези

Поаѓајќи од дефинираните предметот и целта на ова истражување, поставени се следните хипотези:

ОПШТА ХИПОТЕЗА

Професионалната етика на директорите, стручните соработници и наставниците е значајна за создавањето на позитивна клима и практикувањето на организациска култура во основните училишта.

ПОСЕБНИ ХИПОТЕЗИ

1. Во основните училишта постојат кодекси на однесување за вработени кои се креирани врз основа на етички принципи и професионални етички вредности.

2. Во основните училишта не постојат процедури за наградување и санкционирање на вработените по однос на почитување или непочитување на воспоставените правила и принципи од кодексот на однесување.

3. Постои статистички значајна разлика во ставовите на директорите, стручните соработници и наставниците за значењето и важноста на професионалната етика.

4. Постои статистички значајна разлика во ставовите на директорите, стручните соработници и наставниците за влијанието на професионалната етика врз организациската култура.

5. Не постојат статистички значајни разлики во ставовите на директорите, стручните соработници и наставниците по однос на воспоставените правила на однесување кои се значајни во создавањето на организациската култура во училиштето.

6. Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека постои поврзаност меѓу темелните етички вредности и организациската култура во основното училиште.

7. Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека успехот на учениците во основното училиштето произлегува од квалитетот на работатата на директорите, стручните соработници и наставниците во училиштето.

8. Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека проблемите во основното училиште можат да бидат од внатре и од надвор и да ја нарушат постојната организациска култура.

9. Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека основното училиште има заштитно - одбранбени механизми за надминување на проблемите во практикувањето на неговата организациска култура.

10. Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека постои поврзаност меѓу лидерските вештини и способности на директорот на училиштето и професионалната етика.

11. Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека менаџерските вештини и способности на директорот на училиштето влијаат врз професионалната етика на сите вработени.

12. Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека во нивните училишта секогаш има одредена група на наставници кои не ги примаат со задоволство промените кои се неопходни за работењето на училиштето.

13. Директорите, стручните соработници и наставниците имаат позитивни ставови за промените по однос на организациската култура и нејзината стимулативна улога.

14. Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека слободната размена на идеи и меѓусебната комуникација меѓу вработените придонесуваат за подобрување на организациската култура во основното училиште.

15. Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека во организациската култура на училиштето постојат групи на вработени - „табори“, кои ја обезбедуваат работата на основното училиште.

16. Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека постои потреба од посета на обуки посветени на професионалната етика.

17. Постои различна проценка од страна на наставниците во однос на етичките вредности и нивниот придонес за професионалната етика и организациската култура.

18. Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека постои поврзаност меѓу личните квалитети и вредности на стручните соработници на училиштето и односот кон вработените.

19. Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека професионалната етика е поврзана со знаењата и вештините на стручните соработници.

5. Варијабли на истражувањето

Во истражувањето ги определивме следниве варијабли:

Независни варијабли: професионалната етика на вработените во основните училишта.

Зависни варијабли: позитивна клима и организациска култура, знаења, вештини и професионални компетенции на директорите, стручните соработници и наставниците.

6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Во истражувањето беа применети квантитативен метод и квалитативен метод на истражување. Исто така, се користеше и дескриптивен метод преку кој се изврши опишување, објаснување, споредување и генерализација на појавата кои беа предмет на истражување.

ТЕХНИКИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Согласно поставените задачи беа применети следните техники на истражување:

Анализа на документација - оваа техника беше применета при:

- Анализа на кодексите на однесување во основните училишта, при што се анализираа следниве аспекти:
 - Како се креирани кодексите на однесување на вработените во основните училишта во однос на нивната функционалност и применливост?
 - Зошто се потребни процедурите за наградување и санкционирање на вработените кои континуирано ги почитуваат/прекршуваат принципите и правилата на кодексот на однесување?

Студиите на случај се посветени на низа прашања поврзани со определени вредности, а тоа се: вистината, професионалноста, одговорноста, личноста и сопственоста, оценувањето. Овие студии на случај се користеа како алатка, преку која се дојде до сознание за тоа какви размислувања имаат наставниците за вредностите кои произлегуваат од содржината и дилемите кои се презентирани во сите шест студии на случај.

Анкетирање – со анкетниот прашалник се изврши анкетирање на директори, стручни соработници и наставници.

ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Соодветно на техниките, во истражувањето беа користени следните инструменти:

1. Евиденциона листа за анализата на содржините на кодексот на однесување на вработените во основните училишта;
2. Прикази на студии на случај од праксата на наставниците;
3. Анкетен прашалник наменет за наставници;
4. Анкетен прашалник наменет за директорот на училиштето;
5. Анкетен прашалник наменет за стручната служба на училиштето.

Во продолжение накратко ќе бидат образложени сите инструменти одделно:

1. *Евиденционата листа за анализа на содржината* служеше за бележење на најзначајните елементи кои ги содржи кодексот на однесување на вработените во основните училишта (Прилог 1);

2. *Анкетен прашалник наменет за директори, стручна служба и наставници* содржеше прашања кои се соодветни на задачите на истражувањето. Целта беше да се дојде до сознанија за ставовите и мислењата на испитаниците за улогата на професионалната етика во функција на градење на позитивна организациска култура (од аспект на тоа каква е актуелната состојба, и каква треба да биде) (Прилог 2, Прилог 3, Прилог 4);

3. *Студиите на случај* содржеа отворени дилеми како да се постапува во различни ситуации, а се во директна врска со реалните ситуации од секојдневието на училиштето низ кои се истражуваат етичките вредности и придонесот на професионалната етика кон организациската култура.

Токму преку студиите на случај се добија квалитативни показатели и со примена на наратија се опишаа најзначајните детали за сите шест студии на случај. Потоа се изврши генерализирање на заклучоците поврзани со предметот на истражување. Студиите на случај се применија заради испитување на ставовите на наставниците поврзани со целта и предметот на истражување (Прилог 5).

7. Примерок на испитаници

Примерокот на испитаници беше стратификуван го сочинуваа стратуми од директори, стручни соработници и наставници од основните училишта од 4 града од РМ и тоа: Штип, Струмица, Битола и Скопје.

Вкупен број на основни училишта опфатени со ова истражување беше 30.

- ✓ Примерок на директори - го сочинуваа директори, помошник или заменик директор од основните училишта од 4 градови во Република Македонија или вкупно 33 директори
- ✓ Примерок на стручни соработници - го сочинуваат педагози, психолози и дефектолози од основните училишта од 4 градови во Република Македонија или вкупно 61 стручен соработник
- ✓ Примерок на наставници - го сочинуваат по 10 наставници од секое основно училиште од 4 градови во Република Македонија или вкупно 304 наставници.

Од примерокот на наставници е издвоен суппримерок за студиите на случај. Него го сочинуваа 6 наставници во едно основно училиште во секој град. На тој начин се доби примерок од 24 наставници кои ги дадоа потребните информации за истражувањето.

8. Обработка на податоците

Имајќи ја во предвид сложеноста на предметот на проучување и делумните сознанија со кои се располага за потребите на ова истражување се примени истражувачката техника анкетирање со прашалник. Таа претставува начин за писмено собирање на податоци за ставовите и мислењата на примерокот во овој случај директори, стручна служба и наставници, а нејзин инструмент е анкетниот прашалник кој има повеќе предности.

Анкетниот прашалник со скала на проценка се однесуваше за сите наставници, директори и стручни соработници кои го сочинуваа примерокот на истражување и беше составен од 4 дела. Првиот дел се однесуваше на професионалната етика во училиштето и имаше 21 прашање, а според начинот на поставеноста тие беа од затворен тип. Вториот

дел се однесуваше на директорот и професионалната етика во училиштето и овој дел имаше 13 прашања, а според начинот на поставеноста тие беа од затворен тип. Третиот дел се однесуваше на стручните соработници и професионалната етика во училиштето и овој дел имаше 13 прашања, од затворен тип. Четвртиот дел од анкетниот прашалник содржеше прашања од отворен тип.

Сите прашања од анкетниот прашалник беа соодветно избрани и му овозможија на истражувачот да дојде до што подобри резултати и податоци за проверка на хипотезите.

Откако испитаниците во секоја група ја вреднуваа актуелната состојба во училиштето и го изразија нивото на важност за секое тврдење од прашалникот, нивните проценки (означените броеви) беа внесени во компјутер, а потоа со посредство на статистичката програма SPSS 19 која овозможи статистичка обработка на податоците се формира табела на одговори. Табелата овозможи да се пресметаат просечни вредности за да се обезбеди основа за интергрупни споредби, како и за споредби помеѓу актуелната и посакуваната состојба за секоја категорија индикатори и во однос на секој одделен индикатор (за секое тврдење од прашалникот).

Резултатите од вреднувањето на секое тврдење се изразени во вид на аритметички средини и се пресметуваа како просек од сите проценки дадени на тврдењето, што се добива кога збирот од индивидуалните проценки дадени на некое тврдење ќе се подели со бројот на испитаници вклучени во вреднувањето на тоа тврдење. На тој начин, се добија шест аритметички средини (шест просечни проценки): три што ја опишуваат актуелната состојба онака како што е перцепирана од секоја од трите групи учесници (директори, стручни соработници и наставници) и три што ја прикажуваат посакуваната состојба онака како што е таа изразена од истите групи.

Аритметичките средини добиени за актуелната состојба се толкуваат низ призмата на тоа дали укажуваат дека состојбата е таква во училиштето **само во мал број случаи** (доколку нивните вредности се движат меѓу 1,5 и 2,5) или е таква **во повеќето случаи** (доколку вредностите се меѓу 2,5 и 3,5). Истото важи за вреднувањето на категориите индикатори во целина и за вреднувањето на одделните индикатори во рамки на секоја категорија. Слично е толкувањето и за посакуваната состојба, со тоа што кога таму се среќаваат вредности меѓу 2,5 и 3,5 тоа покажува дека на учесниците **многу им значи**

училиштето да биде такво како што го опишува индикаторот, а кога е **над 3,5**, дека им е **исклучително многу важно** училиштето да биде такво.

Пресметените аритметички средини подлежат на тест за значајност на разликите со цел да се споредат одговорите, односно ставовите на директорите, наставниците и стручните соработниците за секое тврдење поединечно во однос на актуелната и посакуваната состојба.

Во однос на студиите на случај тие беа 6 различни ситуации поврзани со одредени вредности, каде испитаниците имаа можност да одговорат на прашања кои следеа после секоја студија.

9. Организација и тек на истражувањето

Истражувањето беше реализирано во временски период од декември 2016 - февруари 2017 година. Анкетирањето на директорите, стручните соработници и наставниците беше спроведено за време на реализацијата на тековната настава во основните училишта, при што испитаниците беа запознати со предметот на истражување. Анкетата беше анонимна. Анкетирањето на директорите, стручните соработници и наставниците беше анонимно и на доброволна основа. Инструментите беа доставени до основните училишта и по нивното пополнување, вратени на истражувачот.

III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Квалитативна анализа на кодексите на однесување на вработените во основните училишта

Првата задача на нашето истражување е да се направи анализа на постоечките кодекси на однесување на вработените во основните училишта од аспект на нивната етичка дефинираност и функционалност. Нејзината цел е да се дојде до сознание како се креирани кодексите на однесување на вработените во основните училишта. Преку оваа задача треба да дојдеме до сознанија за тоа дали постоечките кодекси се функционални и лесно применливи. Следна задача која се однесува на кодексите на однесување е да се дојде до сознанија дали постојат процедури за наградување и санкционирање на вработените по однос на почитување или непочитување на воспоставените правила и принципи од кодексот на однесување на вработените во основните училишта. Нејзината цел е да се дојде до сознание зошто се потребни процедурите за наградување и санкционирање на вработените кои континуирано ги почитуваат/прекршуваат принципите и правилата на кодексот на однесување. За овој дел од истражувањето се користеше евиденциона листа за анализа на содржината каде предмет на анализа беа најзначајните елементи кои ги содржи постојниот кодекс на однесување на вработените во основните училишта. (Прилог1)

Во продолжение ќе извршиме анализа на постојните кодекси на однесување на вработените од 30 училишта во Р. Македонија. Анализирани се следните аспекти:

- Како се креирани кодексите на однесување на вработените во основните училишта во однос на нивната функционалност и применливост
- Зошто се потребни процедурите за наградување и санкционирање на вработените кои континуирано ги почитуваат/прекршуваат принципите и правилата на кодексот на однесување?

Со анализата се опфатени основни училишта од следните градови:

1. Скопје

ООУ „11 Октомври“ - Скопје, Центар

ООУ „Кочо Рацин“ - Скопје, Центар
ООУ „Ј.Х.Песталоци“ - Скопје, Центар
ООУ „Браќа Миладиновци“ - Скопје, Аеродром
ООУ „Љубен Лапе“ - Скопје, Аеродром
ООУ „Лазо Ангеловски“ - Скопје, Аеродром
ООУ „Крсте Мисирков“ - Скопје, Гази Баба
ООУ „Мирче Ацев“ - Скопје, Ѓорче Петров
ООУ „Страшо Пинџур“ - Скопје, Ѓорче Петров
ООУ „Ѓорче Петров“ - Скопје, Ѓорче Петров
ООУ „Тихомир Милошевски“ - Скопје, Ѓорче Петров
ООУ „Јоаким Крчовски“ - Скопје, Ѓорче Петров
ООУ „Војдан Чернодрински“ - Скопје, Карпош
ООУ „Петар Поп Арсов“ - Скопје, Карпош
ООУ „Владо Тасевски“ - Скопје, Карпош
ООУ „Братство“ - Скопје, Карпош
ООУ „Аврам Писевски“ - Скопје, Карпош
ООУ „Вера Циривири Трена“ - Скопје, Карпош
ООУ „Димо Хаци Димов“ - Скопје, Карпош
ООУ „Јан Амос Коменски“ - Скопје, Карпош
ООУ „Лазо Трповски“ - Скопје, Карпош
ООУ „Хрисијан Тодоровски Карпош“ - Скопје, Карпош

2. Штип

- ООУ „Ванчо Прке“ - Штип
- ООУ „Тошо Арсов“ - Штип

3. Струмица

- ООУ „Сандо Масев“ - Струмица
- ООУ „Маршал Тито“ - Струмица
- ООУ „Гоце Делчев“ -с. Босилево
- ООУ „Маршал Тито“ - с.Муртино

4. Битола

- ООУ „Тодор Ангелески“ - Битола
- ООУ „Гоце Делчев“ - Битола

Табела 1. Приказ на кодекси на однесување на вработени во основни училишта по градови

Легенда: √ - има √ X- делумно има X - нема

	Крепран врз основа на принципи и темелни вредности	Содржи права и одговорности	Постојат процедури за награди и санкции	Процедурите се составен дел од кодексот	Кодексот е функционален и лесно применлив
СКОПЈЕ					
ООУ „11 Октомври“ - Скопје, Центар	X	√ X	X	X	X
ООУ „Кочо Рацин“ - Скопје, Центар	√	√	X	X	√
ООУ „Ј.Х.Песталоци“ - Скопје, Центар	√	√	X	X	√
ООУ „Љубен Лапе“ - Скопје, Аеродром	√	√	X	X	√
ООУ „Лазо Ангеловски“ - Скопје, Аеродром	√	√	X	X	√
ООУ „Браќа Миладиновци“ - Скопје, Аеродром	√	√	X	X	√

ООУ „Крсте Мисирков“ - Скопје, Аеродром	√	√	X	X	√
ООУ „Мирче Ацев“ - Скопје, Ѓорче Петров	√	√	X	X	√
ООУ „Страшо Пинџур“ - Скопје, Ѓорче Петров	√	√	X	X	√
ООУ „Ѓорче Петров“ - Скопје, Ѓорче Петров	√	√	X	X	√
ООУ „Тихомир Милошевски“ - Скопје, Ѓорче Петров	√	√	X	X	√
ООУ „Јоаким Крчовски“ - Скопје, Ѓорче Петров	√	√ X	X	X	X
ООУ „Војдан Чернодрински“ - Скопје, Карпош	√	√	X	X	√
ООУ „Петар Поп Арсов“ - Скопје, Карпош	√	√	X	X	√
ООУ „Владо Тасевски“ - Скопје, Карпош	√	√	X	X	√
ООУ „Братство“ - Скопје, Карпош	√	√	X	X	√
ООУ „Аврам Писевски“ - Скопје, Карпош	√	√	X	X	√
ООУ „Вера Циривири Трена“ - Скопје, Карпош	√	√	X	X	√
ООУ „Димо Хаци Димов“ - Скопје, Карпош	√	√	X	X	√
ООУ „Јан Амос Коменски“ - Скопје, Карпош	√	√	X	X	√
ООУ „Лазо Трповски“ - Скопје, Карпош	√	√	X	X	√
ООУ „Хрисијан Тодоровски Карпош“ - Скопје, Карпош	√	√	X	X	√
ШТИП					
ООУ „Ванчо Прке“ - Штип	√	√	X	X	√
ООУ „Тошо Арсов“ - Штип	√	√	X	X	√
СТРУМИЦА					

ООУ „Сандо Масев“ - Струмица	√	√	X	X	√
ООУ „Маршал Тито“ - Струмица	√	√	X	X	√
ООУ „Гоце Делчев“ -с. Босилево	√	√	X	X	√
ООУ „Маршал Тито“ - с.Муртино	√	√ X	X	X	X
- БИТОЛА					
ООУ „Тодор Ангелески“ - Битола	√	√	X	X	√
ООУ „Гоце Делчев“ - Битола	√	√	X	X	√

Секое успешно училиште треба да има *Кодекс на однесување за вработените*. Остварувањето на кодексот зависи од сите членови во училиштето како организација. Успешните училишта се разликуваат по тоа што го применуваат кодексот, успешно го институционализираат во форма на водечки принципи и правила на дејствување. Кодексот по правило бара промени кај индивидуите и оттука е и неопходноста, неговото институционализирање да се вгради во долгиот и сложен процес на градење на нова организациска култура.

Од приказот во Табела 1. може да се забележи дека сите основни училишта имаат кодекс на однесување за вработените. Во изработката на кодексот на однесување за вработените учествуваат педагошко - психолошката служба во училиштата и наставниците. Поголемиот дел од креираните Кодекси на однесување за вработените се креирани врз основа на следните принципи и темелни вредности: *одговорност, демократичност, доследност, чесност и праведност*. Многу мал дел од Кодексите на однесување на вработените не се креирани врз основа на принципи и темелни вредности, што значи дека овој документ постои во училиштето само како документ кој нема никаква функционалност, бидејќи секој Кодекс на однесување на вработените во основните училишта има за цел да ги дефинира правилата на однесување и да поттикне кај вработените достоинствено однесување. Во поголемиот дел од Кодексите на однесување се дефинирани правата, но паралелно со нив и одговорностите на вработените во основните училишта. Мал дел од Кодексите на однесување за вработените имаат

дефинирани само права што укажува на фактот дека секој вработен во училиштето не подлежи на никаква одговорност.

Во однос на процедурите во случај на прекршување на принципите и правилата на Кодексот на однесување за вработените, и наградување на вработените кои континуирано ги почитуваат принципите и правилата на Кодексот на однесување, основните училишта немаат изготвено ниту правилник, ниту процедура за санкционирање/наградување на несоодветното/соодветното однесување на вработените. Ова имплицира на кои аспекти во иднина би требало да се фокусираат основните училишта, а кои би биле од голема важност, бидејќи процедурите за санкционирање и наградување на вработените треба да бидат составен дел од Кодексот на однесување за вработените за тој да биде функционален и лесно применлив.

За крај, ќе заклучиме дека за да еден Кодекс на однесување биде функционален и лесно применлив, основните училишта треба да ги креираат истите врз основа на принципи и темелни вредности, каде ќе има права и одговорности на вработените. Кодексите на однесување за вработените истовремено треба да содржат процедури за санкционирање и наградување на вработените. На тој начин ќе се овозможи унапредување на етичкото однесување и вредностите кои се значајни за училиштето како воспитно - образовна институција. Исто така ќе се овозможи и унапредување на целокупната работа на училиштето со висок степен на професионалност и морална одговорност.

Врз основа на овие резултати, заклучуваме дека *првата хипотеза* која гласи: „Во основните училишта постојат кодекси на однесување за вработени кои се креирани врз основа на етички принципи и професионални етички вредности“ делумно се прифаќа.

Втората хипотеза која гласи: „Во основните училишта не постојат процедури за наградување и санкционирање на вработените по однос на почитување или непочитување на воспоставените правила и принципи од кодексот на однесување“ можеме да кажеме дека во *целост се потврдува и прифаќа.*

2. Квалитативна анализа на студиите на случај

Како втора поставена задача во квалитативното истражување се наметнува испитувањето на ставовите на наставниците за нивната проценка во студиите на случај за етичките вредности и придонесот на професионалната етика кон организациската култура. Преку оваа задача треба да дојдеме до сознанија како да се постапува во различни ситуации, а се во директна врска со реалните ситуации од секојдневието на училиштето низ кои се истражуваат етичките вредности и придонесот на професионалната етика кон организациската култура.

Истражувањето се спроведе во 4 градови во Република Македонија, а во секој град се избра по едно училиште каде беа дистрибуирани студиите на случај. На тој начин се доби пригоден примерок од 24 наставници кои ги дадоа потребните информации за ова истражување.

Во Скопје студиите на случај беа поделени во ООУ „11 Октомври“. На секој наставник му беше дадена по една студија на случај за разгледување. Секој наставник по разгледувањето на студијата на случај треба да одговори на дадените прашања кои се поврзани со студијата на случај и да даде свое размислување во однос на вредноста која се третира во истата.

Во градот Штип изборот на истражувачот беше ООУ „Ванчо Прке“, во Струмица студиите на случај се дистрибуираа во ООУ „Сандо Масев“, а во Битола во ООУ „Тодор Ангелески“.

Преку студиите на случај истражувачот доби квалитативни показатели и во продолжение со примена на наратија ќе бидат опишани најзначајните детали за сите шест студии на случај.

2.1. Прв случај – Вистината и нејзините последици

Во однос на првиот случај – писмото-препорака на наставникот Камински, треба да се нагласи дека станува збор за една длабока, пред сè, човечка и потоа и професионална дилема пред која се наоѓа секој наставник кој е соочен со обврската директно да влијае врз иднината на ученикот. Навидум безначајната препорака одеднаш се покажува како

медиум низ кој се вкрстуваат сетови прашања со кои се соочуваме како луѓе, прашања кои дефинираат кои сме ние самите, како гледаме на работите, како го вреднуваме опкружувањето и општеството во кое живееме, како ја доживуваме наставата, како ги прифаќаме односите со учениците.

Имено, дилемата со која е соочена наставничката Камински се однесува на следново: Ако тргне во насока на тоа да ја напише вистината во писмото-препорака, тогаш наставникот, човекот се соочува со прашањата за иднината на тој млад човек посветен на спортот кому познавањето на американската влада тешко дека ќе му влијае на неговиот спортски развој. Дотолку-повеќе, таквиот одговор може да значи крај за професионалниот ангажман на наставникот и директно да влијае врз угледот и рангирањето на институцијата во заедницата. Од друга страна пак, ако се тргне во насока на тоа да се даде лажна слика за моменталните постигнувања на ученикот, во тој случај наставникот, човекот се соочува со сетот прашања посветен на неговата лична етичка моралност, доблесност, неговата професионалност, неговиот сопствен углед и достоинство во заедницата.

Дилемата моќно се отсликува и низ анализата на студијата на случајот. Наставниците на кои им беше дадена да ја проучат оваа студија на случај и да одговорат на поставените прашања поврзани со случајот ги отсликаа трите можни сценарија кои се врзуваат за проблемот.

Првата линија на одговори одеше во насока на тоа дека наставничката треба малку да ја „разубави“ сликата за ученикот во насока на неговата иднина. Втората линија на одговори се врзуваше за тоа дека наставничката треба да ја каже вистината со оглед на моралниот кредибилитет на нејзината личност и доброто на заедницата во иднина. Третата линија на размислувањето низ одговорите на прашањата се кристализираше околу обидот да се „разрешат“ дилемата компромисно, во насока на тоа и наставничката да ја задржи својата објективност и професионалност, а и ученикот да добие позитивна препорака која може силно да влијае врз неговата иднина. Оваа трета линија на размислување настојуваше да балансира помеѓу исклучувачкото „да“ и исклучувачкото „не“ во ситуацијата.

Имајќи ги предвид трите посочени насоки на размислување низ одговорите на студијата на случајот се открива сета динамика на моралното пресметување и моралниот живот на наставата и училиштето преточени низ климата на размислувањето фокусирано врз етичките консеквенци на човечкото однесување. Низ одговорите на наставниците се покажува силната желба да се остави личната трага во животот на заедницата, и тоа во еден од нејзините најчувствителни сегменти – моралното воспитание на младите генерации. Тежината на донесувањето на одлуката ја покажува искреноста на наставникот во соочувањето со вистината, значењето на вистината за човековиот живот.

2.2. Втор случај – Играњето според правилата

Вториот случај е врзан за професорот Коби и почитувањето на системот од правила низ кои функционира и работи една организација. Имено, Коби како новодојден професор е поканет од своите колеги на партија голф во период кога се организира и одржува состанок на целата организација. Дилемата која ја илустрира случајот се однесува на тоа дали човекот треба да ги погази сопствените правила и принципи, дали човек треба строго да ги следи дефинираните правила низ кои се гради и одржува животот на една организација и една заедница, или пак треба да ги заобиколува од интерес кој во случајот се јавува само како личен.

Анализата на добиените одговори од наставниците кои ја имаа оваа студија на случај покажува нагласена едногласност во насока на почитувањето на сопствените ставови и убедувања поврзани со одговорноста и почитувањето на редот на организациската култура со акцент на почитувањето на личноста и достоинството на сите членови на организацијата. При размислувањето за посочената дилема се открива потребата да се почитуваат правилата и принципите како почитување на другите луѓе, дека погазувањето на тие правила и принципи директно се доживува како прегазување на луѓето и нивно исмевање. Низ ова убедување пробива длабокото човечко чувство за самопочитувањето, чувството за сопственото достоинство како елементарно човеково право и одговорност кои лежат во основите на секое понатамошно право и сите одговорности кои произлегуваат од правата. Без внатрешниот мир кој го раѓа сопственото достоинство, ниту една единка во организацијата, а оттука и самата организација нема да

може да функционира, да се развива и да напредува. Моралната изграденост на личноста е нужниот услов на сето воспитание и образование. Напорот на индивидуата да го сочива сопствениот кредибилитет и авторитет заслужува длабоко почитување и искрен поздрав. Во модерното време на нагласен релативизам и индивидуализам, инсистирањето на моралноста, инсистирањето на доблесноста се интерпретира, во крајна линија, и како глупавост и неразбраност на времето и ситуацијата. Вграденоста на моралниот код во животот на еден професионалец се покажува како длабока придобивка за самиот него и за заедницата на која тој ѝ припаѓа. Самиот се јавува како инспирација за преиспитување на моралните и организациските норми на самата организација и заедница.

Заобиколувањето на правилата се толкува како директно исмевање на функцијата која се изведува во организацијата, особено ако тоа е организација која примарно е фокусирана врз достоинството на личноста, организација како училиштето која воспитува и ги подготвува учениците за животот во заедницата која ќе треба да ја развиваат и облагородуваат.

Низ размислувањето за дилемата се дефинираат основите на социјалните односи кои владеат во рамките на едно општество и една организација, се упатува кон концептот на одговорноста кој треба да биде доминантен во животот на организацијата и заедницата. Концептот на одговорноста е директно следен од концептот на праведноста и инсистирањето на праведноста ја покажува длабочината на моралната изграденост на една организација, свеста на човекот за тежината на моралната природа која ја носи и која му овозможува, во крајна линија, себеси да се дефинира како човек.

2.3 Трет случај – Притисок од времето

Во овој случај дилемата се јавува на две нивоа кои меѓусебно се претпоставуваат и условуваат. Имено, на првото ниво, дилемата се однесува на работната ангажираност на наставничката Алисон од една страна и потребите на нејзиното семејство од друга страна. На второто ниво, самата дилема се однесува на квалитетот на наставниот процес кој го изведува наставничката Алисон и предизвиците на нејзината севкупна здравствена состојба која се нарушува заради преоптовареноста со работни задачи.

Анализата на понудените одговори од наставниците кои ја имаа оваа студија на случај покажува дека е почувствувана и промислена севкупната тежина во која се наоѓа наставничката Алисон, притисната од егзистенцијално-родителските потреби, потребите од доусовршување и напредување во кариерата, совесноста и одговорноста на работните задачи и задоволувањето на здравствените предизвици во животот на една индивидуа. Низ одговорите можат да се разликуваат три убедувања за тоа по кој пат треба да продолжи животот на наставничката Алисон со констатацијата дека таа е стигната до работ и дека мора да донесе одлуки кои навидум се однесуваат на организацијата на времето во животот на една индивидуа, распределбата помеѓу времето за работните обврски и времето посветено на семејството. Вистинската одлука мора да биде насочена кон дефинирањето на вистинските приоритети во животот на еден човек, одлука која никогаш не се однесува исклучиво на самата индивидуа, туку секогаш подразбира зафаќање во животните судбини и на други луѓе, што, секако, само по себеси ја обременува самата одлука и животот на човекот и луѓето опфатени од таа одлука.

Првата посочена насока за излез од ситуацијата посочува кон значењето на семејството и дека Алисон треба да постапи така што ќе си го заштити своето семејство. Втората посочена насока за излез од ситуацијата се однесува кон тоа дека Алисон мора да остане професионална и совесна во својата работа со учениците и дека тој дел од нејзините активности не смее да подлежи на никаков компромис. Третата линија на размислување е онаа која се обидува да кружи во „маѓепсаниот круг“ во кој се наоѓа Алисон, согледувајќи дека таа не смее да се откаже од потребите на семејството, но, и дека не смее да ги „протрча“ своите работни обврски со учениците, но, и дека мора да научи да каже „не“ и да не ги прифаќа сите обврски кои ќе ја пресретнат.

Длабоко неблагородно е човек да носи суд за посочената дилема бидејќи се наметнува прашањето за тоа дали и откако човек ќе се определи за една од трите разликувани линии на размислување може да остане потполно доследен во својата одлука и секогаш да постапува исклучиво во однос на другите можни линии на постапување.

Вака поставената дилема ја покажува сета тежина на човековото секојдневие и сета тежина и предизвици со кои се соочува животот во рамките на една организациска култура. Професионалната етика не би можела да се дефинира во вистинската смисла на

зборот како професионална доколку ги уништува најелементарните човечки односи какви што се семејните односи и односите помеѓу родителот и децата. Но, исто така и етиката во најшироката смисла и значење на зборот, не би била етика доколку не му дозволува на човекот да се самореализира во сопствената професија и предизвик. Можеби решението на оваа противречност може да се бара во тоа дека човекот треба да научи дека самото време се покажува не како учител за имањето и трупањето, туку токму спротивното како учител за немањето и живеењето. Како човек ќе го разбере времето во оваа конотација, на тој начин ќе дефинира и голем број други прашања и предизвици во животот. Оттука, притисокот од времето може да се преточи во благодет од времето. Големата порака до човекот за запознавањето со самиот себеси уште еднаш најдлабоко ја покажува својата сила и длабочина. Се разбира, и професионалната етика и организациската култура мораат да живеат со благодет на времето, не со неговиот притисок.

2.4. Четврти случај – Многу се повикани, еден е избран

Во четвртиот случај ни е прикажана ситуација во која една реномирана училишна институција со долгогодишен успех и свест за успешноста, која функционира во строго затворен круг на наставен кадар, одеднаш се соочува со предизвикот да прими нов член во својата средина кој треба да го замени наставникот кој заминува во пензија. За таа цел се формира специјална комисија во училиштето која треба да ја реализира поставената задача. Од големиот број на кандидати кои се интервјуирани, комисијата својот избор го стеснила на три кандидати кои изразуваат различни специфики – пол, припадност на раса, старост, брачна состојба, родителски статус, посебни способности и вештини покрај наставата. Сите овие наведени специфики се јавуваат како стереотипи, желби, посакувања, субјективни чувства на наставниците од самата комисија.

Анализата на одговорите на поставените прашања од страна на наставниците кои ја третираа оваа студија на случај покажува дека јасно се воочува централниот проблем кој се наметнува со дилемата кој кандидат да го пополни испразнетото место во училиштето – проблемот на објективноста во оценувањето и вреднувањето, носењето на одлуките, непристрасноста во градењето на сликата за себеси и своите реални постигнувања во рамките на дадена култура и професионална заедница.

Што значи категоријата на објективноста во рамките на професионалната етика и организациската култура?

Оваа категорија ја води размислата кон соочувањето со самиот себеси, било да станува збор на личен и индивидуален план, било да станува збор за институционално самовреднување. Имено, во преден план пробива потребата да се искристализира јасната свест за тоа кој сме, што сме, што можеме и што сакаме да постигнеме во нашето дејствување и како индивидуи и како професионална заедница. Секоја пристрасност, необјективност во создавањето на сликата за самите себеси или во проектирањето на целите и задачите кои сакаме да ги реализираме секогаш резултира со потенцијални проблеми, скршнувања од саканите насоки на движење, создавање на дополнителни планови и ресурси за надминување на штетите, нарушувања на меѓучовечките односи и невозможност да се биде вистински конкурентен во средината и пошироко. Робувањето на предрасуди, пристрасности се јавува како погрешен пат во градењето на успехот и квалитетот за секоја организација, а посебно ако станува збор за воспитно-образовна институција во која се решава одново и одново проблемот на оценувањето и вреднувањето со сите последици кои произлегуваат од нив како во однос на иднината на самите деца, така и во однос на самите вработени, наставниците, пред сè, во училиштето. Една од централните обврски на училиштето е токму да им помогне на учениците и наставниците во создавањето на реалната слика за самите себеси и своите постигнувања. Наметнувањето на лажната слика за сопствените знаења, способности и можности е еден од централните извори на корупцијата која се создава во општественото живеење на една заедница. Оваа лажност потоа метастазира и вовлекува големи сегменти на човечкото живеење и човечката социјалност кон безвреднување и уништување. Токму една од целите на воспитанието и образованието е заштитата од метастизирање на корупцијата на нестручноста, необјективноста и незнаењето во животот на индивидуата и заедницата.

2.5 Петти случај – Прашањето за сопственоста

Во петтиот случај е претставена ситуација на млад наставник кој затекнува искусен и угледен наставник како краде од училишниот материјал и го оштетува училишниот буџет. Дилемата која се наметнува низ отсликаниот случај се однесува на прекршувањето

на правото на сопственоста во името на учениците и нивната работа, со акцент на намалувањето на потребниот материјал со кој учениците ќе работат во стекнувањето на своите знаења и вештини.

Од анализата на одговорите на прашањата поврзани со студијата на случајот недвосмислено се наметнува убедувањето дека правото на сопственоста е неприкосновено и дека во името на ниту една цел и ниту една причина не е можно и не е дозволено прекршувањето на правото на сопственоста. Прашањата во анализата на случајот се така поставени што посредно треба да го откријат и размислувањето во односот на комуникацијата меѓу надредниот - директорот во организацијата и неговите вработени. Дилемата се однесува на тоа дали младиот наставник треба да го пријави виденото кај својата директорка. Сите одговори се насочени во таа насока дека младиот наставник треба да го пријави случајот со што ќе ја потврди својата лојалност кон организацијата и цврстата вера дека односите во организацијата нужно треба да бидат отворени и искрени. Ако вработениот би се обидел да скрие таков тежок прекршок од своите соработници и претпоставен, тоа би значело дека во организацијата владее многу лоша севкупна клима и за работа и за соживот. Во таа насока, во таквата клима многу тешко дека ќе може да се очекува да се постигнат и остварат поставените цели и задачи, дека ќе се реализираат стратешките определби на организацијата и дека ќе може да се проектираат вистинските очекувања и потребите за соочување со предизвиците на иднината. Тој модел на размислување и однесување ќе го стимулира коруптивниот момент во животот на организацијата и ќе допринесува кон нејзиното разорување и раслојување. Во таа смисла ќе се градат поткултури не врз основа на вистински платформи кои би допринесувале кон напредок на организацијата, туку врз платформи кои се темелат на озборувања, меѓусебни сопнувања и саботажи, организираност во кланови кои ќе се трошат во меѓусебниот бојкот наместо да развиваат соработка и да придонесуваат кон проекцијата на заедничкиот успех. Во организацијата мора да доминира духот на соочување и взаемна одговорност, мора да се препознае потребата за проблемите да се разговара директно и отворено, без одлагање и акумулирање „под тепихот“, бидејќи во првата кризна ситуација која ќе следи тие ќе бидат дополнителниот товар кој може да ја разурне целата организација.

Темелот на професионалната етика и организациската култура се гради врз неизбежната алка за неприкосновеноста на сопственоста и искреноста во организацијата.

Целиот комплекс на прашања поврзан со меѓучовечката доверба и соработка почива токму врз свеста дека низ организацијата се гради животот на секоја индивидуа која припаѓа на таа организација, но, истовремено и на нивните семејства, со што проблематиката, секако, натежнува токму низ социјалната природа на човекот и потребата од тоа луѓето да ја почиваат сопственоста и да ја отелотворуваат низ доверба и искреност.

2.6. Шести случај – Градењето на оценката

Скицирањето на шестиот случај покажува една длабоко вкоренета ситуација во секојдневието на наставниците и работата на училиштето воопшто. Во овој случај станува збор за оценување на ученик кој потекнува од богато и моќно семејство „присутно“ со донации во училишниот систем и самото училиште, во нагласено елитна средина и само една наставничка, Летиција, која не потекнува од таква елитна средина. Случајот е изграден врз основа на притисокот кој го прават моќните родители токму врз таа наставничката за таа да ја поправи оценката на ученикот и да не стои на патот на нагласено високите амбиции на родителите за нивното дете, заканувајќи се со „разгорување“ на случајот пред надлежните институции на системот.

Анализата на студијата на случајот покажува дека станува збор за една манифестација на длабоко компромитирачка ситуација за самата наставничка во сета професионалност и чесно вршење на должноста. Имено, таа низ досието кое го води за ученикот ја аргументира својата оценка, додека се соочува со лична навреда и порекнување на своите способности врз основа на своето потекло и средината во која го стекнала образованието. Манифестацијата на сила и моќ на родителите, придружена од „бегството“ на директорот на училиштето од состанокот под изговорот за поважни обврски јасно демонстрира средина во која професионалниот живот и личната етика на индивидуите кои учествуваат во таа организација се корумпирани и штетни, во крајна линија, за самите нивни деца-ученици, а потоа и за општеството во целина. Оттука, изборот пред кој стои наставничката е тој или да се откаже од својата професионалност и достоинство со тоа што ќе му се препушти на системот или да си даде оставка и да замине од средината.

Оценувањето и вреднувањето на постигнувањето на припадниците на една организација секогаш е двонасочен процес, а од таа законитост не е исклучено ниту училиштето како организација. Имено, станува збор за тоа дека во самиот акт на оценување и вреднување оној кој оценува низ оценувањето на оној кој е оценуван истовремено се оценува и самиот себеси со сите свои вложени напори, резултати и постигнувања. Оттука, субјективизацијата на оценувањето и вреднувањето според „ликот и делото“ на потеклото, социјалниот статус, моќта, а не неговото објективизирање преку критериуми и стандарди за знаење и вештини не може да биде ништо друго освен погубно за самата организација и за општеството кон кое таа организација припаѓа. Самоизмамата на индивидуата и организацијата е погубна за нејзината егзистенција. Неподготвеноста и воопшто неможноста да се согладаат сопствените слабости, недостатоците кои треба да се надополнат, знаењата и вештините кои треба да се зајакнат, сето тоа се одразува на актуелното работење со неможноста да се реализираат поставените цели и задачи, несоодветното проценување на предизвиците и начините за нивното менаџирање, намалувањето на отпорноста на организацијата и индивидуата кон проблемите и заканите по работењето, сето тоа се одразува како резултат на погрешно граден и артикулиран, корумпиран систем кој на кратки патеки лечи и долгорочно уништува.

Професионалната етика е токму повикана да се справи со ваквиот систем на организација. Иако овој предизвик не е лесен, некој дури можеби и би рекол дека е неостварлив, сепак, јасното стандардизирање и мерење на постигнувањата, секако ќе придонесе кон согледувањето и разликувањето на квалитетното и вредното од неквалитетното и невредното. Професионалната етика е процес кој мора да се одвива, да живее и да се бори за опстојувањето, да ги вложува своите напори да коригира и посочува решенија и излезе од ситуациите. Организациската култура без професионалната етика е слепа и нефункционална, а професионалната етика без организациска култура е бесмислена и недејствена.

3. Општ заклучок за студиите на случај

Наведувањето на студиите на случај и анализа на секој од нив индивидуално имаше за цел и откри значајна проникнатост на воспитно-образовниот процес со

феноменот на моралноста, мноштво етички црти кои ги проникнуваат севкупните релации на сите чинители кои учествуваат во животот и работата на едно училиште. Богатството на етичките прашања и моралните дилеми само ја потврдуваат потребата и нужноста од истражување на аспектите на професионалната етика во организациската култура на едно училиште. Покрај истражувањето и примената на познанијата на професионалната етика во организациската култура на училиштето, како незаобиколив столб на воспитно образовниот процес се наметнува изучувањето на етиката, запознаеноста на личноста со моралните прашања, создавањето на етичка култура која ќе обезбедува еден благодет за секоја организација, за секоја заедница, конечно, и за секое училиште во кое ќе се градат здрави и среќни личности.

Зошто е ова потребно? Пред сè, заради самиот човек, самата заедница, самата иднина и опстојување. Промашувањето на етиката и на етичкото образование значи промашување на самиот себе, на вредностите и нормите кои го дефинираат животот на индивидуата и на заедницата, оттука, во однос на нашата тема, и на можностите за изградба на една што е можно постабилна организациска култура која длабоко ќе ги рефлектира општите принципи и насоки за дејствување на училиштето како воспитно образовна институција. Професионалната етика е несомнен темел на организациската култура на училиштето, но, истовремено и самата организациска култура дејствува врз процесите на продлабочување и зајакнување на својот етички потенцијал и моќ. Ова е темелната теза која произлегува од анализата на студиите на случај кои се понудени во овој труд.

Ако треба да се аргументира посочениот и изведениот заклучок од анализата на студиите на случај, тогаш секако дека треба да се потенцираат следниве неколку точки. Имено, темелната вредност околу која се гради првиот случај кој е анализиран е вредноста на **вистината**; вториот случај се однесува на вредностите кои го одразуваат достоинството на личноста, **праведноста и одговорноста на човекот**; третиот случај ја покажува **чесноста во работата**, силата на човекот да се држи до принципот на почитувањето на личностите и нивната полноважност како наши животни сопатници, соработници и нашата иднина; четвртиот случај ги олицетворува вредностите на **искреност, храборста да се гради реалната слика** за себеси и покрај сите предизвици и тешкотии кои се испречуваат на патот на создавањето на таа слика; петтиот случај ја

открива вредноста на довербата и прашањето за сопственоста, со отсликување на потребата од слободна и одговорна комуникација во хиерархијата како во насока одозгора надолу така и во насока од доле нагоре; конечно, шестиот случај ја покажува опасноста која ја демне секоја професионална етика и организациска култура од невредностите на корупцијата и дискриминацијата.

Посочените црти на моралниот феномен откриваат разновидност на проблемските врски на етичкото, во сето богатство на прашања и задачи кои ги наметнуваат. При истражувањето, во овие студии на случај се открива само една капка од морето на етички проблеми кои ги погодуваат сите аспекти на човековото индивидуално и социјално опстојување, вклучително и организациската култура како појава во човековото историско потврдување. Некои од зафатените црти на овој морален феномен кои се откриваат низ анализата на нашите студии на случај се следниве: вистината која човек ја гради и поседува за себеси, сликата за себеси, критериумите и стандардите за мерењето на постигнувањата на индивидуите и организацијата, сопственоста како темел на опстојувањето на микро и макро организацијата, опасноста од корупцијата како градител на животот, предизвиците на соочувањето и взаемната одговорност на луѓето едни пред други, соработката изразена како доверба за постигнување на заедничките цели, робувањето на етички и секакви други предрасуди, самореализирањето и одговорноста кон семејството, почитувањето на правилата и достоинството на личностите, моралното пресметување на соодносот меѓу доброто и злото.

Сите наведени црти на етичкиот феномен ја покажуваат неверојатна димензија на сложеноста на човекот и неговите форми на пројавување, од кои, секако, организациската култура е една од многуте. Влијанието на прашањата кои се наметнуваат од студиите на случај преку кои се анализираат цртите на етичкиот феномен ја засновува длабоката и неизбришлива релација на етиката, во нашиот случај на професионалната етика, како темел и воедно синтеза на човечката култура, во нашиот случај, на организациската култура.

Оттука, конечниот заклучок од анализата на студиите на случај гласи: Професионалната етика и организациската култура длабоко се проникнуваат и

надополнуваат – нема училиште без професионална етика и нема училиште без организациска култура.

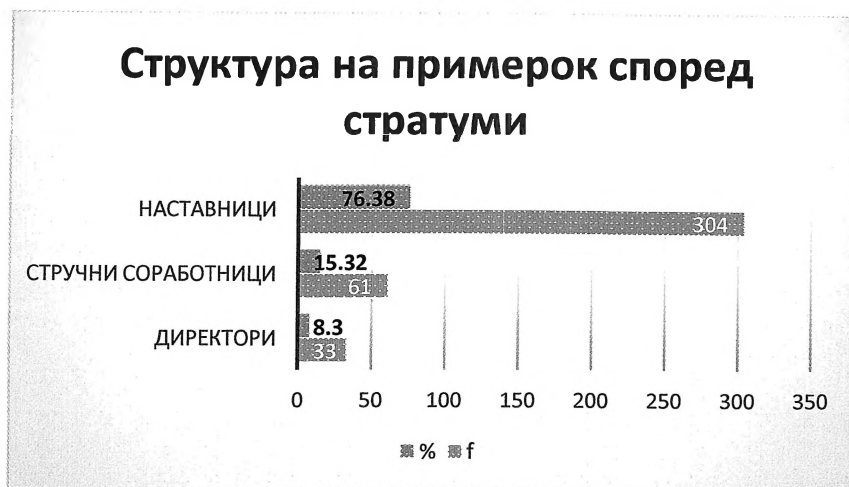
Врз основа на сето горе наведено, заклучуваме дека *седумнаесетата хипотеза* која гласи: „Постои различна проценка од страна на наставниците во однос на етичките вредности и нивниот придонес за професионалната етика и организациската култура“ *во целост се прифаќа.*

4. Квантитативна анализа на податоците и резултатите од истражувањето

За потребите на истражувањето се изготви анкетен прашалник, кој се однесуваше за сите наставници, директори и стручни соработници кои го сочинуваат примерокот на истражување. Прашалникот содржеше тврдења што се користеа како критериуми за вреднување. Вреднувањето се правеше со помош на скала од 1 до 4 и се вреднуваше актуелната состојба во училиштето – колку тврдењето се однесува на училиштето какво што е сега и посакуваната состојба – колку мислиме дека треба да се однесува на училиштето. Истражувањето се спроведе во 30 основни училишта во Република Македонија. Со цел да се запазат одредени стандарди и потреби, со анкетирањето беа опфатени вкупно 398 испитаника, поделени во стратуми (Табела 2). Во вкупниот примерок на истражувањето влегуваат 33 директори или 8,30 % од вкупниот број на испитаници, вклучувајќи ги и помошник и заменик директор, 61 стручен соработник или 15,32% од вкупниот број на испитаници и 304 наставници или 76,38% од вкупниот број на испитаници.

Стратуми	f	%
Директори	33	8,30
Стручни соработници	61	15,32
Наставници	304	76,38
ВКУПНО	398	100%

Табела 2. Структура на примерокот според стратуми изразена во фреквенции и проценти



Графикон 1. Структура на примерок според стратуми

4.1. Квантитативна анализа на анкетниот прашалник за директори

Вреднувањето на одговорите од прашалникот се прави со помош на скала од 1 до 4. Се вреднува актуелната состојба во училиштето – колку тврдењето се однесува на училиштето какво што е сега и посакуваната состојба – колку мислиме дека треба да се однесува на училиштето.

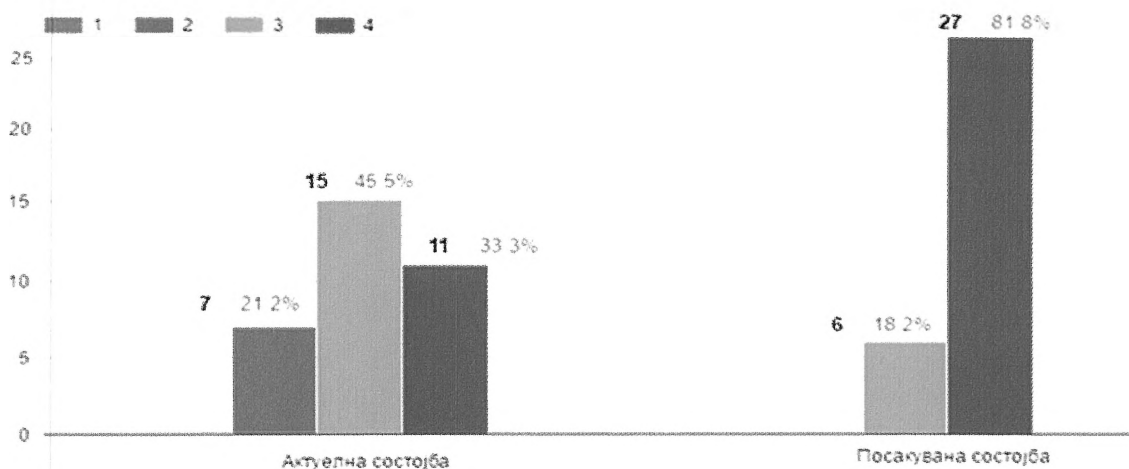
Во актуелната состојба, со бројот 1 се означува одговорот „воопшто не е така“, со број 2 се означува одговорот „малку е така“, со број 3 се означува одговорот „многу е така“, додека со бројот 4 е означен одговорот „во целост е така“.

Во посакуваната состојба, со бројот 1 се означува одговорот „воопшто не треба да биде така“, со број 2 се означува одговорот „малку е важно да биде така“, со број 3 се означува одговорот „многу е важно да биде така“, додека со бројот 4 е означен одговорот „исклучително е важно да биде така“.

При анализа на прашалникот за директори во однос на професионалната етика во училиштето добиени се следните резултати:

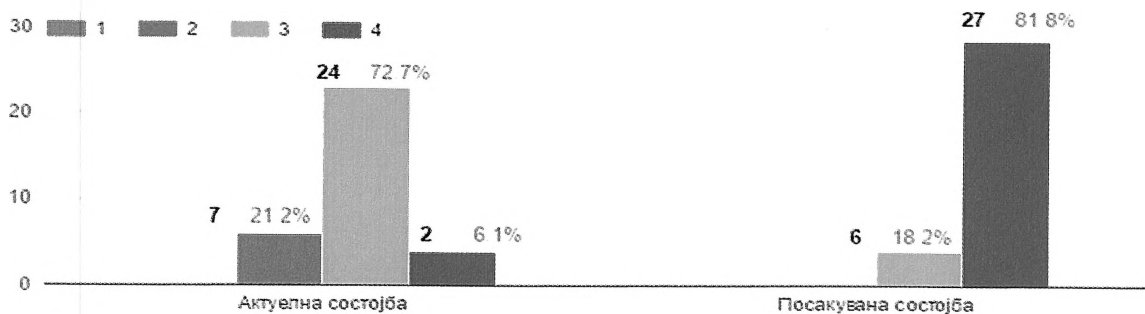
1. На првото прашање **Сите вработени во нашето училиште практикуваат етички професионално однесување**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не одговорил ниту еден директор, со број 2 (малку е така) одговориле 7 директори или 21,2%, со 3 (многу е така) одговориле 15 директори или 45,5% од испитаниците, додека со бројот 4

(во целост е така) одговориле 11 директори или 33,3%. Во посакувана состојба 6 директори или 18,2% од испитаниците дале оценка дека „многу е важно да биде така“, додека 27 директори или 81,8% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека етичкото професионално однесување е многу важно, односно исклучително важно за директорите на училиштата. Истотака директорите на училиштата сметаат дека нивните вработени практикуваат етички професионално однесување. Графички приказ на резултатите од првото прашање се претставени со хистограмот бр.1



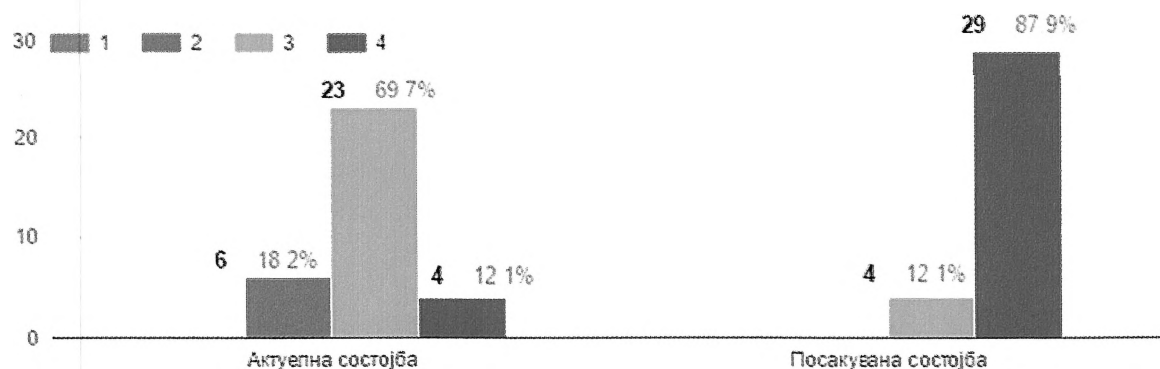
Хистограм бр.1 – Одговори на прашање бр. 1/1Д

2. На второто прашање **Професионалната етика на вработените во нашето училиште позитивно влијае на организациската култура во училиштето**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не одговорил ниту еден директор, со број 2 (малку е така) одговориле 7 директори или 21,2%, со 3 (многу е така) одговориле 24 директори или 72,7% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 2 директори или 6,1%. Во посакувана состојба 6 директори или 18,2% од испитаниците дале оценка дека „многу е важно да биде така“, додека 27 директори или 81,8% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека директорите на училиштата сметаат дека е многу важно, односно исклучително важно професионалната етика на вработените позитивно да влијае на организациската култура во училиштето. Слична е актуелната состојба во училиштата каде околу 80% професионалната етика на вработените позитивно влијае на организациската култура. Графички приказ на резултатите од второто прашање се претставени со хистограмот бр.2.



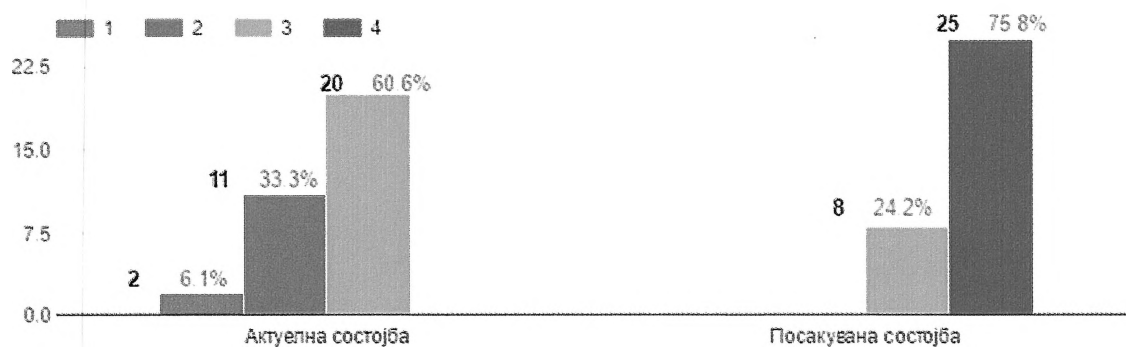
Хистограм бр.2 – Одговори на прашање бр. 2/1Д

3. На прашањето **Организациската култура на сите вработени во нашето училиште е доволно изградена и развиена**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не одговорил ниту еден директор, со 2 (малку е така) одговориле 6 директори или 18,2%, со 3 (многу е така) одговориле 23 директори или 69,7% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 4 директори или 12,1%. Во посакувана состојба 4 директори или 12,1% од испитаниците дале оценка дека „многу е важно да биде така“, додека 29 директори или 87,9% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека директорите на училиштата сметаат дека е многу важно, односно исклучително важно организациската култура на сите вработени во училиштето да биде доволно изградена и развиена. Во однос на актуелната состојба, согласно дадените одговори, може да се увиди дека според директорите, во нивните училишта организациската клима на вработените е доволно изградена и развиена. Графички приказ на резултатите од третото прашање се претставени со хистограмот бр.3.



Хистограм бр.3 – Одговори на прашање бр. 3/1Д

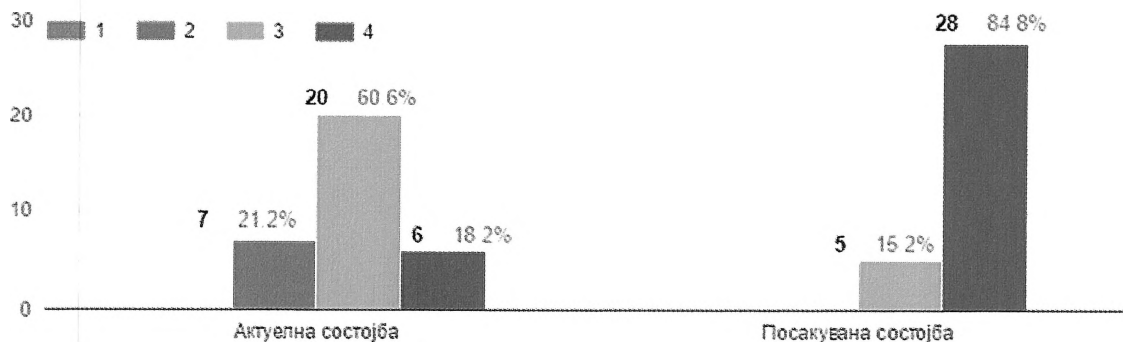
4. На прашањето **Нема сегменти во нашата работа кои можат да се надополнуваат со нови сознанија од сферата на организациската култура**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле двајца директори односно 6,1%, со 2 (малку е така) одговориле 11 директори или 33,3%, со 3 (многу е така) одговориле 20 директори или 60,6% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) не одговорил ниту еден директор. Во посакувана состојба 8 директори или 24,2% од испитаниците дале оценка дека „многу е важно да биде така“, додека 25 директори или 75,8% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека поголемиот дел од директорите сметат дека во нивните училишта нема сегменти од работата кои можат да се надополнуваат со нови сознанија од сферата на организациската култура. Графички приказ на резултатите од четвртото прашање се претставени со хистограмот бр.4.



Хистограм бр.4 – Одговори на прашање бр. 4/1Д

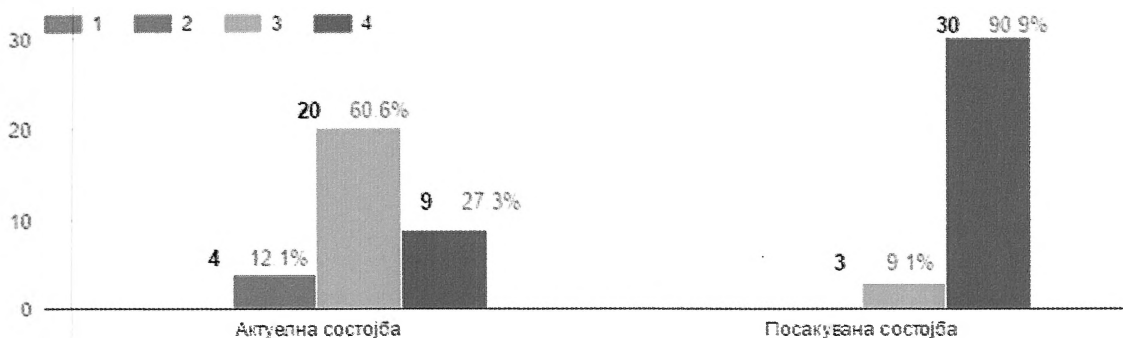
5. На прашањето **Промените во организациската култура имаат стимулативна улога врз свеста на секој од вработените во нашето училиште**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не одговорил ниту еден директор, со 2 (малку е така) одговориле 7 директори или 21,2%, со 3 (многу е така) одговориле 20 директори или 60,6% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 6 директори или 18,2%. Во посакувана состојба 5 директори или 15,2% од испитаниците дале оценка дека „многу е важно да биде така“, додека 28 директори или 84,8% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека директорите на училиштата сметаат дека во нивните училишта промените во организациската култура има стимулативна улога врз свеста на секој од вработените, а директорите сметаат дека е

исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од петтото прашање се претставени со хистограмот бр.5.



Хистограм бр.5 – Одговори на прашање бр. 5/1Д

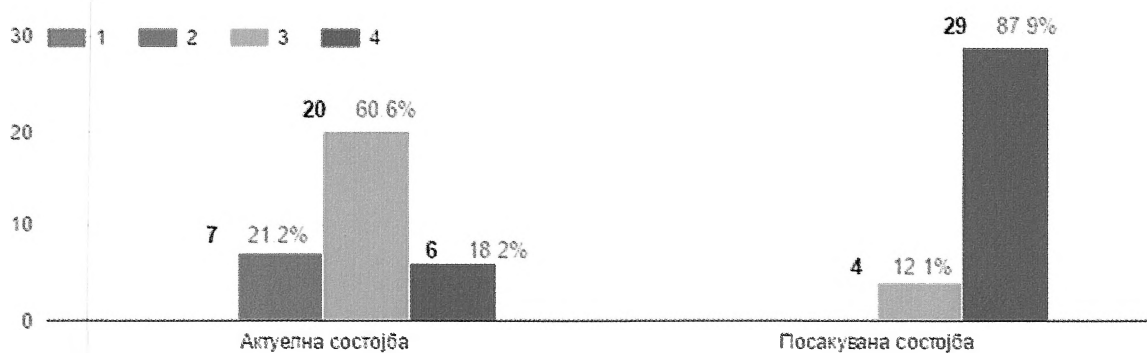
6. На прашањето **Односите со учениците во нашето училиште секогаш се базираат на меѓусебно почитување и доверба**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не одговорил ниту еден директор, со 2 (малку е така) одговориле 4 директори (12,1%), со 3 (многу е така) одговориле 20 директори (60,6%) од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 9 директори (27,3%). Во посакувана состојба има 3 одговори (9,1%) „многу е важно да биде така“ и 30 одговори (90,9%) „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека односите со учениците во училиштата се базираат на меѓусебно почитување и доверба, а директорите сметаат дека е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од шестото прашање се претставени со хистограмот бр.6



Хистограм бр.6 – Одговори на прашање бр. 6/1Д

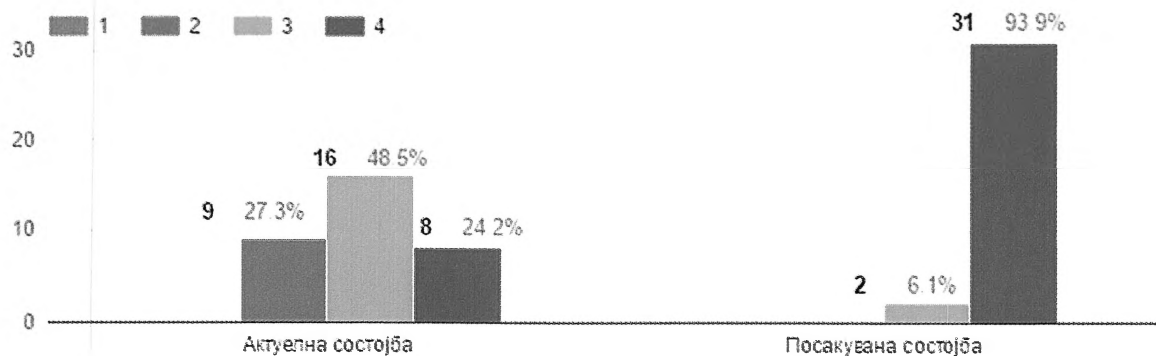
7. На прашањето **Односите на вработените во училиштето се етички дефинирани и се базираат на темелните етички вредности**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не одговорил ниту еден директор, со 2 (малку е така) одговориле 7 директори или 21,2%,

со 3 (многу е така) одговориле 20 директори или 60,6% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 6 директори или 18,2%. Во посакувана состојба 4 директори или 12,1% од испитаниците дале оценка дека „многу е важно да биде така“, додека 29 директори или 87,9% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека односите на вработените во училиштата се етички дефинирани и се базираат на темелните етички вредности, а директорите сметаат дека е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од седмото прашање се претставени со хистограмот бр.7.



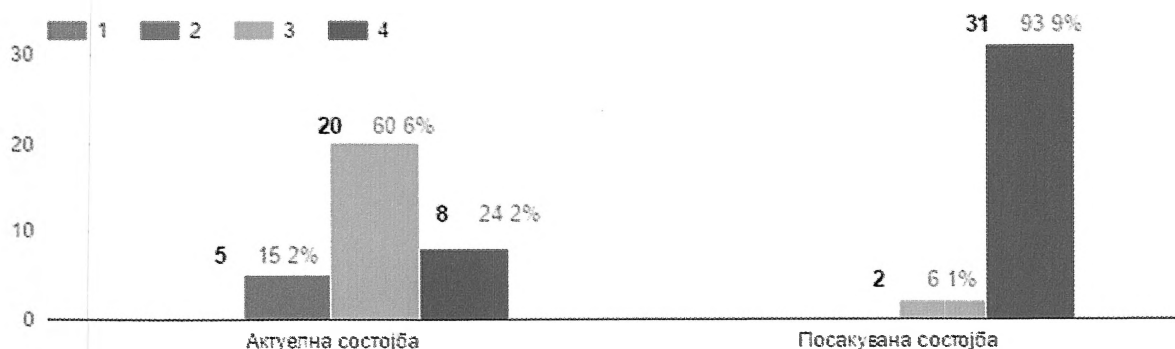
Хистограм бр.7 – Одговори на прашање бр. 7/1Д

8. На прашањето **Во нашето училиште организациската култура се темели на следните етички вредности: почитување, доверба, соработка, чесност, праведност, доследност, отвореност**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не одговорил ниту еден директор, со 2 (малку е така) одговориле 9 директори или 27,3%, со 3 (многу е така) одговориле 16 директори или 48,5% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 8 директори или 24,2%. Во посакувана состојба двајца директори или 6,1% од испитаниците дале оценка дека „многу е важно да биде така“, додека 31 од испитаниците или 93,9% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека во повеќето училишта организациската култура се темели на: почитување, доверба, соработка, чесност, праведност, доследност и отвореност, прашање кое директорите сметаат дека е исклучително важно да биде исполнето во едно училиште. Графички приказ на резултатите од осмото прашање се претставени со хистограмот бр.8.



Хистограм бр.8 – Одговори на прашање бр. 8/1Д

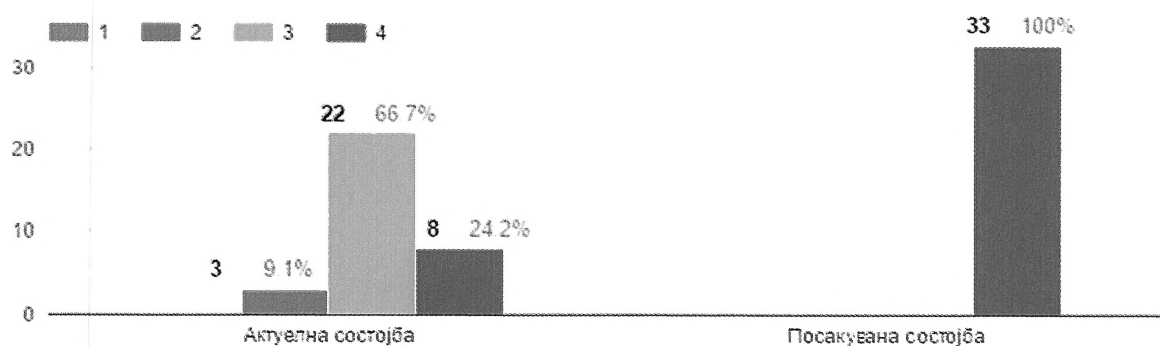
9. На прашањето **Начинот на однесување на вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не одговорил ниту еден директор, со 2 (малку е така) одговориле 5 директори или 15,2%, со 3 (многу е така) одговориле 20 директори или 60,6% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 8 директори или 24,2%. Во посакувана состојба двајца директори или 6,1% од испитаниците дале оценка дека „многу е важно да биде така“, додека 31 од испитаниците или 93,9% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека во училиштата начинот на однесување на вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште, нешто што во посакуваната состојба директорите сметаат дека е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од деветтото прашање се претставени со хистограмот бр.9.



Хистограм бр.9 – Одговори на прашање бр. 9/1Д

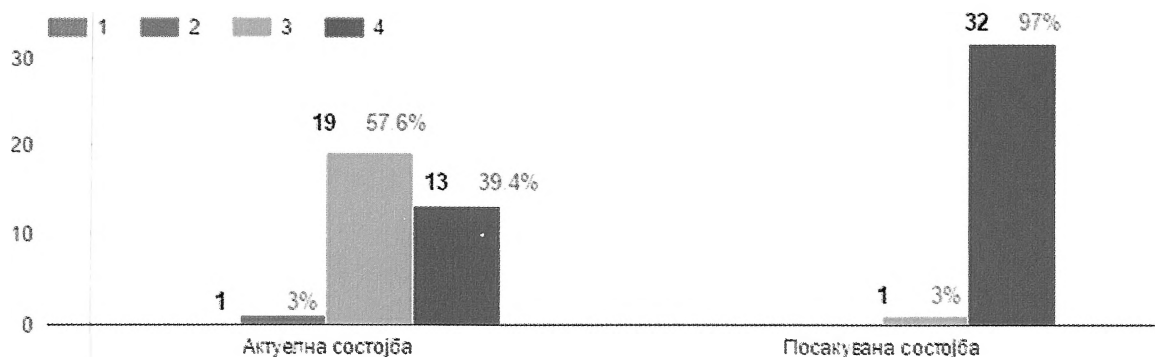
10. На прашањето **Вербалната комуникација помеѓу вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така)

не одговорил ниту еден директор, со 2 (малку е така) одговориле 3 директори или 9,1%, со 3 (многу е така) одговориле 22 директори или 66,7% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 8 директори или 24,2%. Во посакувана состојба сите директори или 100% од испитаниците одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека во училиштата вербалната комуникација помеѓу вработените придонесува кон градење на угледот на училиштето, при што сите анкетирани директори сметаат дека е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од десеттото прашање се претставени со хистограмот бр. 10



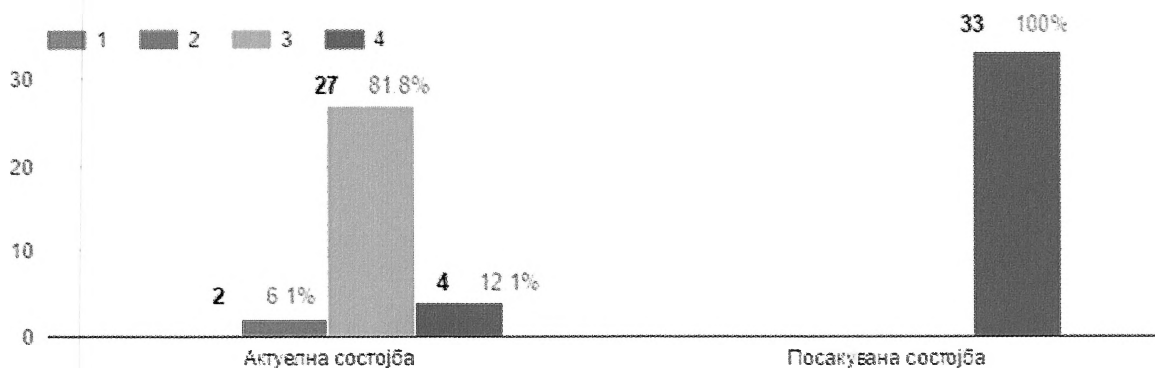
Хистограм бр.10 – Одговори на прашање бр. 10/1Д

11. На прашањето **Неформалното дружење на вработените за време на слободното време во и надвор од училиштето придонесува за создавање на позитивна организациската култура во нашето училиште**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не одговорил ниту еден директор, со 2 (малку е така) одговориле 5 директори или 15,2%, со 3 (многу е така) одговориле 20 директори или 60,6% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 8 директори или 24,2%. Во посакувана состојба двајца директори или 6,1% од испитаниците дале оценка дека „многу е важно да биде така“, додека 31 од испитаниците или 93,9% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека во училиштата неформалното дружење на вработените за време на слободното време во и надвор од училиштето придонесува за создавање на позитивна организациската култура, нешто што во посакуваната состојба директорите сметаат дека е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од единаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.11.



Хистограм бр.11 – Одговори на прашање бр. 11/1Д

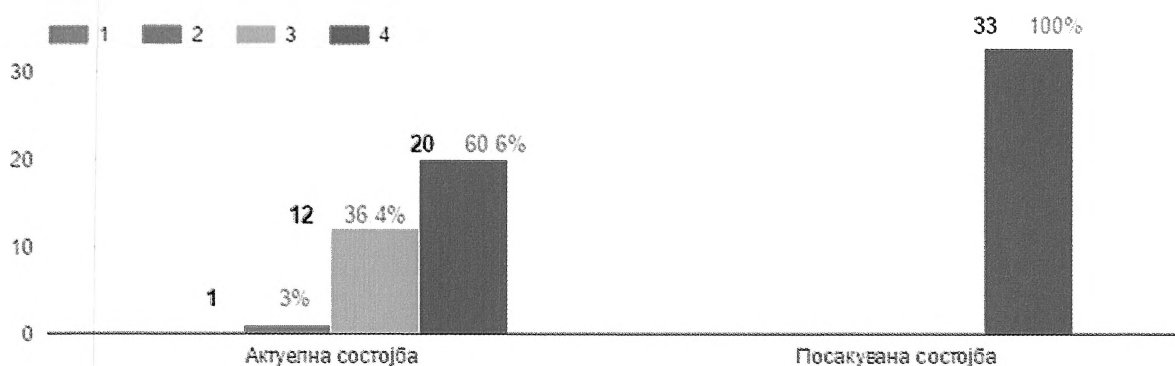
12. На прашањето **Квалитетот на работата и личниот ангажман на вработените влијаат позитивно врз успехот на учениците во училиштето**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не одговорил ниту еден директор, со 2 (малку е така) одговориле двајца директори или 6,1%, со 3 (многу е така) одговориле 27 директори или 81,8% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 4 директори или 12,1%. Во посакувана состојба сите директори одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека во училиштата квалитетот на работата и личниот ангажман на вработените влијаат позитивно врз успехот на учениците, нешто што во посакуваната состојба директорите сметаат дека е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од дванаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.12.



Хистограм бр.12 – Одговори на прашање бр. 12/1Д

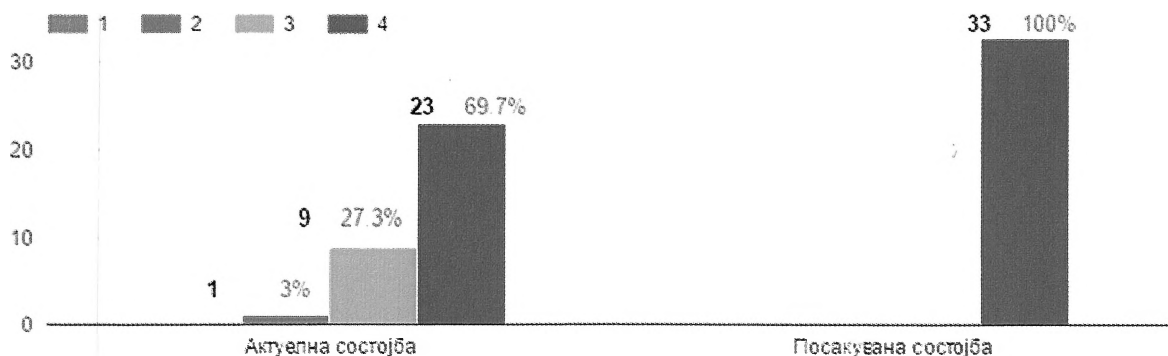
13. На прашањето **Директорот на училиштето носи квалитетни одлуки кои влијаат позитивно на организациската култура на училиштето**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не одговорил ниту еден директор, со 2 (малку е така) одговорил еден

директор или 3% од испитаниците, со 3 (многу е така) одговориле 12 директори или 36,4% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 20 директори или 60,6%. Во посакувана состојба сите директори одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека во училиштата директорот носи квалитетни одлуки кои влијаат позитивно на организациската култура на училиштето, нешто што во посакуваната состојба директорите сметаат дека е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од тринаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.13.



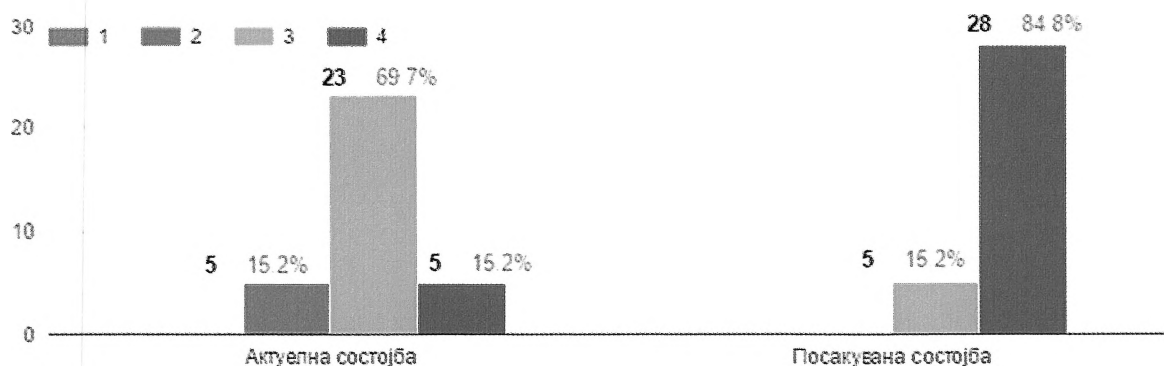
Хистограм бр.13 – Одговори на прашање бр. 13/1Д

14. На прашањето **Директорот придонесува за градење на идентитетот на училиштето**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не одговорил ниту еден директор, со 2 (малку е така) одговорил еден директор или 3% од испитаниците, со 3 (многу е така) одговориле 9 директори или 27,3% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 23 директори или 69,7%. Во посакувана состојба сите директори одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека во училиштата директорот придонесува за градење на идентитетот на училиштето, нешто што во посакуваната состојба директорите сметаат дека е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од четиринаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.14.



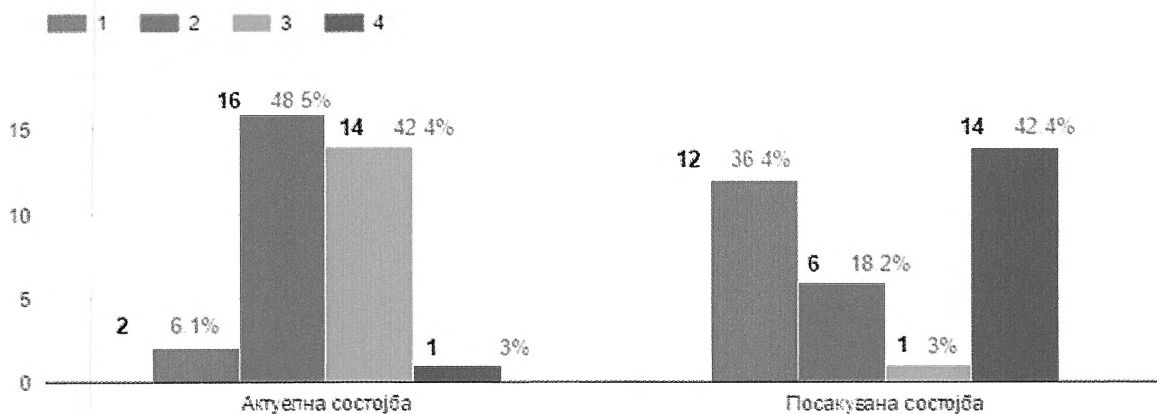
Хистограм бр.14 – Одговори на прашање бр. 14/1Д

15. На прашањето Во „неповолни ситуации“ за училиштето постојат заштитно-одбранбени механизми врз кои може да се потпреме за разрешување на непријатностите, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не одговорил ниту еден директор, со 2 (малку е така) одговориле 5 директори или 15,2% од испитаниците, со 3 (многу е така) одговориле 23 директори или 69,7% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 5 директори или 15,2%. Во посакувана состојба 15,2 % од директорите сметаат дека „многу е важно да биде така“, додека 84,8% од директорите одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека во училиштата во „неповолни ситуации“ постојат заштитно-одбранбени механизми врз кои може да се потпреме за разрешување на непријатностите, нешто што во посакуваната состојба директорите сметаат дека е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од петнаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.15.



Хистограм бр.15 – Одговори на прашање бр. 15/1Д

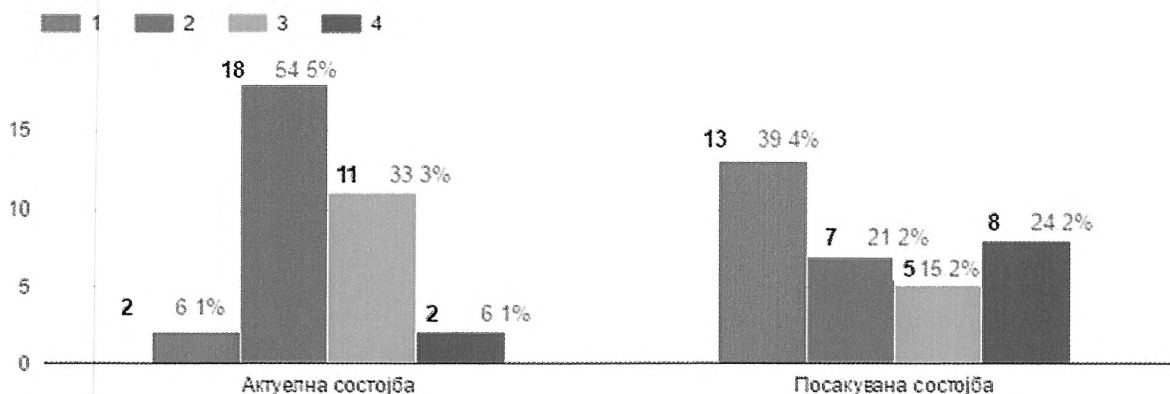
16. На прашањето **Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од внатре, од самото училиште**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле двајца директори или 6,1% од испитаниците, со 2 (малку е така) одговориле 16 директори или 48,5% од испитаниците, со 3 (многу е така) одговориле 14 директори или 42,4% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговорил еден директори или 3% од испитаниците. Во посакувана состојба 12 директори или 36,4% сметаат дека „воопшто не треба да биде така“, 6 директори или 18,2% сметаат дека „малку е важно да биде така“, еден директор или 3% смета дека „многу е важно да биде така“, додека 14 директори или 42,4% сметаат дека „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи поделеност на ставовите на директорите за актуелната состојба во нивните училишта, нешто што се покажува и при анализата на одговорите за посакуваната состојба. Графички приказ на резултатите од шеснаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.16.



Хистограм бр.16 – Одговори на прашање бр. 16/1Д

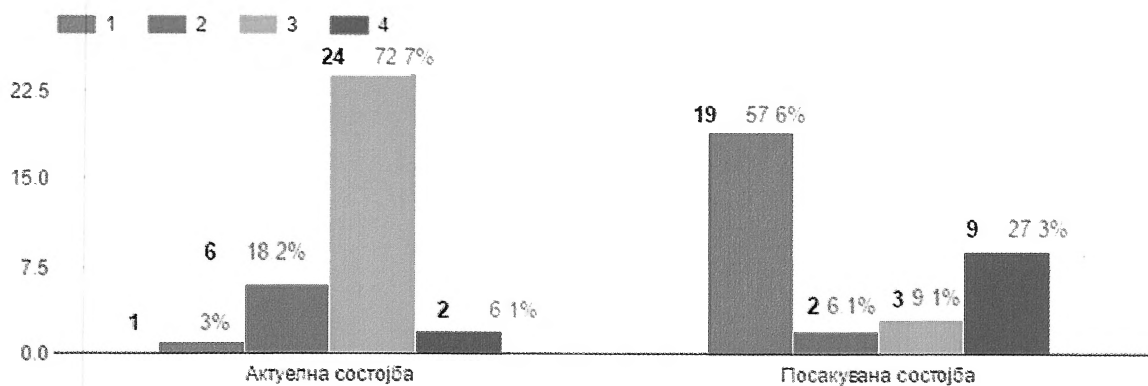
17. На прашањето **Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од надвор, од заедницата**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле двајца директори или 6,1% од испитаниците, со 2 (малку е така) одговориле 18 директори или 54,5% од испитаниците, со 3 (многу е така) одговориле 11 директори или 33,3% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле двајца директори или 6,1% од испитаниците. Во посакувана состојба 13 директори или 39,4% сметаат дека „воопшто не треба да биде така“, 7 директори или 21,2% сметаат дека „малку е важно да биде така“, 5 директори или 15,2% сметаат дека „многу е важно да биде така“, додека 8 директори или 24,2% сметаат дека „исклучително е важно да биде така“.

Од дадените одговори може да се заклучи поделеност на ставовите на директорите за актуелната состојба во нивните училишта, нешто што се покажува и при анализата на одговорите за посакуваната состојба. Графички приказ на резултатите од седумнаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.17.



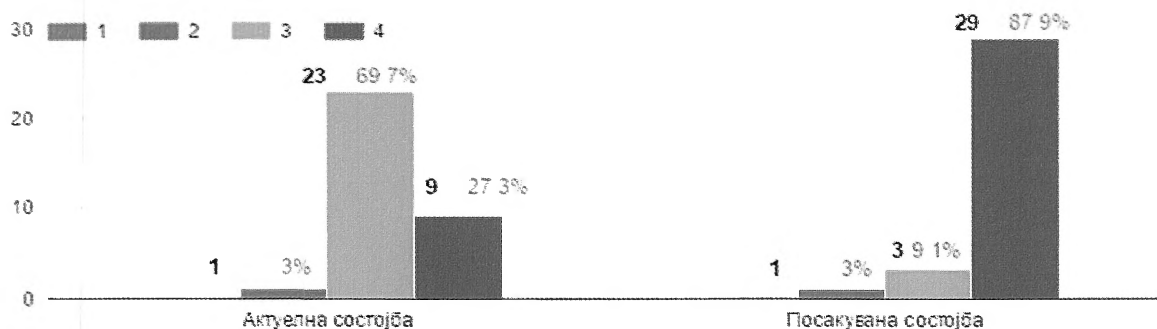
Хистограм бр.17 – Одговори на прашање бр. 17/1Д

18. На прашањето **Новитетите во образовниот систем се секогаш пречекани со резерва и скептицизам од страна на одредена група на наставници во училиштето**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговорил еден директор или 3% од испитаниците, со 2 (малку е така) одговориле 6 директори или 18,2% од испитаниците, со 3 (многу е така) одговориле 24 директори или 72,7% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле двајца директори или 6,1% од испитаниците. Во посакувана состојба 19 директори или 57,6% сметаат дека „воопшто не треба да биде така“, двајца директори или 6,1% сметаат дека „малку е важно да биде така“, 3 директори или 9,1% сметаат дека „многу е важно да биде така“, додека 9 директори или 27,3% сметаат дека „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека директорите сметаат дека новитетите во образовниот систем се скоро секогаш пречекани со резерва и скептицизам на одредена група наставници, додека во посакуваната состојба повеќето од половина директори смета дека не треба да биде така. Графички приказ на резултатите од осумнаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.18.



Хистограм бр.18 – Одговори на прашање бр. 18/1Д

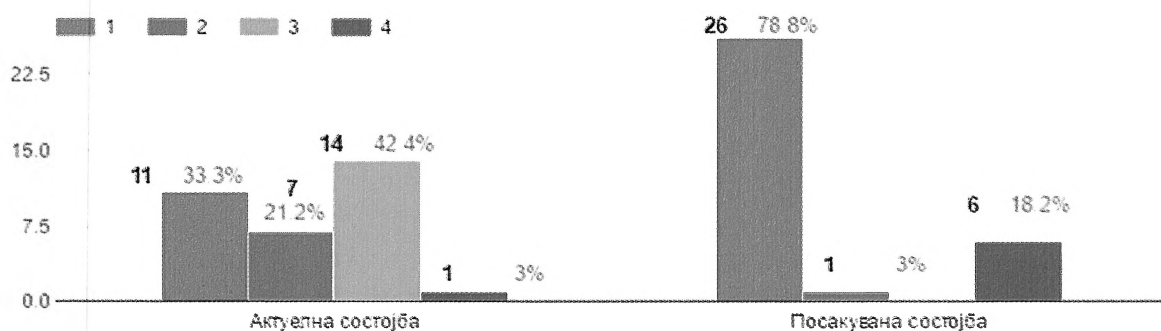
19. Во однос на прашањето: **Во нашето училиште вработените слободно ги искажуваат своите идеи за тоа како да се зголеми професионалноста и одговорноста во организацијата на работењето**, во актуелна состојба, нема ниту еден одговор со „воопшто не е така“, еден директор (3%) одговорил со „малку е така“, 23 директори (69,7%) одговориле со „многу е така“ и 9 (27,3%) одговориле со „во целост е така“. Во посакувана состојба еден директор (3%) смета дека „малку е важно да биде така“, 3 директори (9,1%) сметаат дека „многу е важно да биде така“, додека 29 директори (87,9%) сметаат дека „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека директорите сметаат дека вработените слободно ги искажуваат своите идеи во однос на зголемувањето на професионалноста и одговорноста, додека во посакуваната состојба најголемиот број смета дека исклучително е важно да биде така . Графички приказ на резултатите од деветнаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр. 19.



Хистограм бр.19 – Одговори на прашање бр. 19/1Д

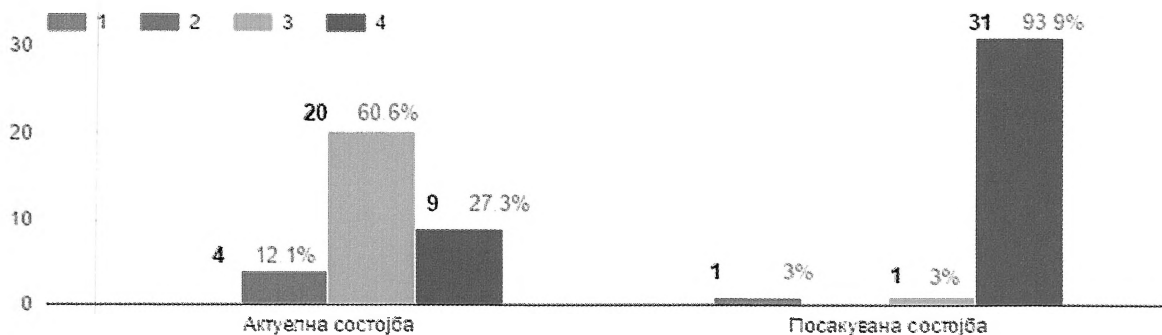
20. Во однос на прашањето: **Во училишната организациска култура се раѓаат „табори“ кои ја обезвреднуваат работата на целото училиште**, во актуелна состојба, 11

директори (33,3%) одговориле со „воопшто не е така“, 7 директори (21,2%) одговориле со „малку е така“, 14 директори (42,4%) одговориле со „многу е така“ и еден директор (3%) одговорил со „во целост е така“. Во посакувана состојба 26 директори (78,8%) сметаат дека „воопшто не треба да биде така“, 1 директор (3%) смета дека „малку е важно да биде така“, додека 6 директори (18,2%) сметаат дека „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека околу половина од директорите сметаат дека во училиштата се раѓаат „табори“ кои ја обезвреднуваат работата на целото училиште. Над 80% од директорите посакуваат состојба во која тоа не треба да се случува. Графички приказ на резултатите од дваесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.20.



Хистограм бр.20 – Одговори на прашање бр. 20/1Д

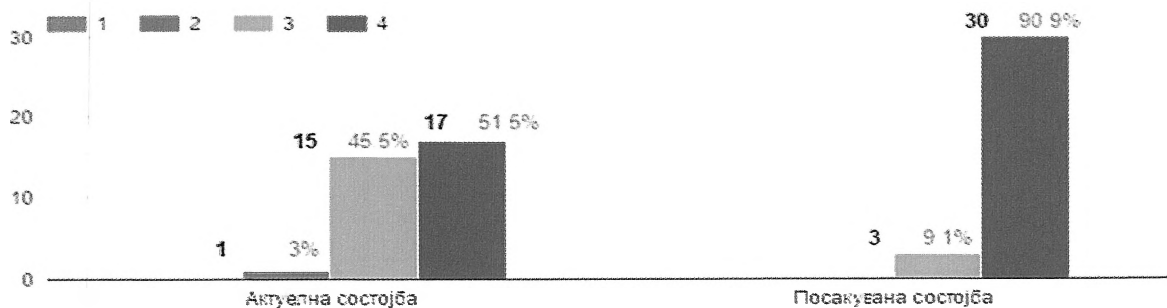
21. Во однос на прашањето: **Повеќето од вработените во училиштето се подготвени да следат обуки посветени на професионалната етика**, во актуелна состојба, 4 директори (12,1%) одговориле со „малку е така“, 20 директори (60,6%) одговориле со „многу е така“ и 9 директори (27,3%) одговориле со „во целост е така“. Во посакувана состојба 1 директор (3%) одговорил со „воопшто не треба да биде така“, 1 директор (3%) смета дека „многу е важно да биде така“, додека 31 од директорите (93,9%) сметаат дека „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека директорите сметаат дека вработените се подготвени да следат обуки за професионална етика, при што за скоро сите директори, во посакуваната состојба, е исклучително важно тоа да биде така. Графички приказ на резултатите од дваесет и првото прашање се претставени со хистограмот бр.21.



Хистограм бр.21 – Одговори на прашање бр. 21/1Д

Во вториот дел од анкетниот прашалник за директорите кој се однесува на директорот и професионалната етика дадени се следните одговори:

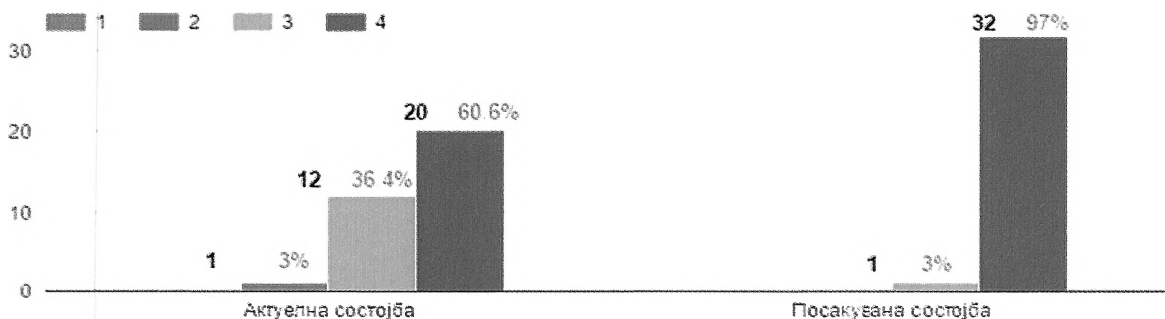
1. На прашањето **Директорот има визија за развој на своето училиште и континуирано презема чекори за нејзино остварување**, добиени се следните одговори: 1 испитаник (3%) – „малку е така“ , 15 испитаници (45,5%) – „многу е така“ и 17 испитаници (51,5%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 30 (90,9%) од испитаниците се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 3 испитаника (9,1%) одговориле со „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека испитаниците сметаат дека директорот има визија за развој на своето училиште и континуирано презема чекори за нејзино остварување, а ставот на најголемиот број директори е дека ова прашање е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.22.



Хистограм бр.22 – Одговори на прашање бр. 1/2Д

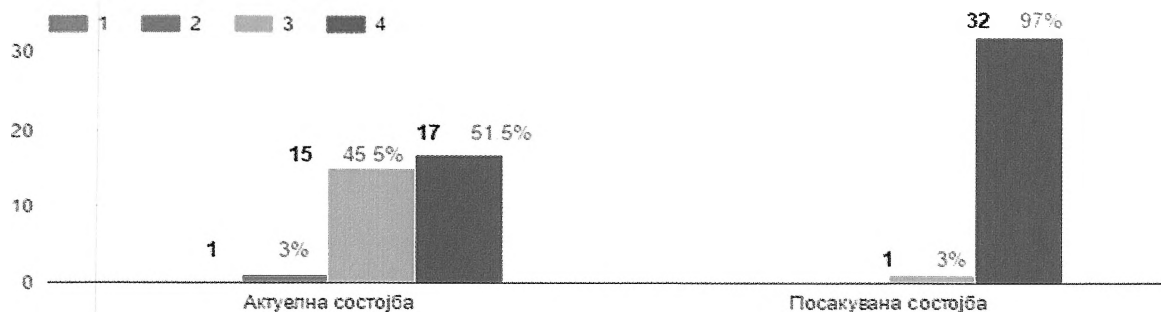
2. На прашањето **Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените**, добиени се следните одговори: 1 испитаник (3%) – „малку е така“ , 12

испитаници (36,4%) – „многу е така“ и 20 испитаници (60,6%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 32 (97%) од испитаниците се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 1 испитаник (3%) одговорил со „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека испитаниците сметаат дека директорот создава „здрава“ организациска култура со одредени етички особини, а ставот на скоро сите директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.23.



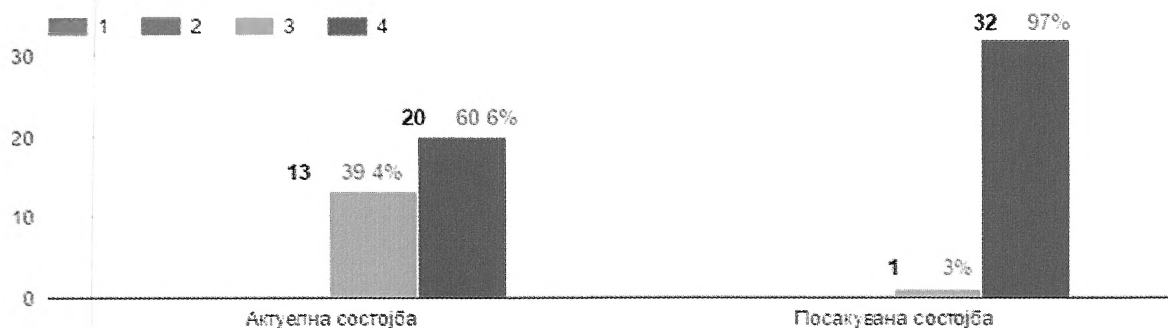
Хистограм бр.23 – Одговори на прашање бр. 2/2Д

3. На прашањето **Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност**, добиени се следните одговори: 1 испитаник (3%) – „малку е така“ , 15 испитаници (45,5%) – „многу е така“ и 17 испитаници (51,5%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 32 (97%) од испитаниците се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 1 испитаник (3%) одговорил со „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека испитаниците сметаат дека директорот создава „здрава“ организациска култура со одредени особини кои се однесуваат на општата комуникација, а ставот на скоро сите директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.24.



Хистограм бр.24 – Одговори на прашање бр. 3/2Д

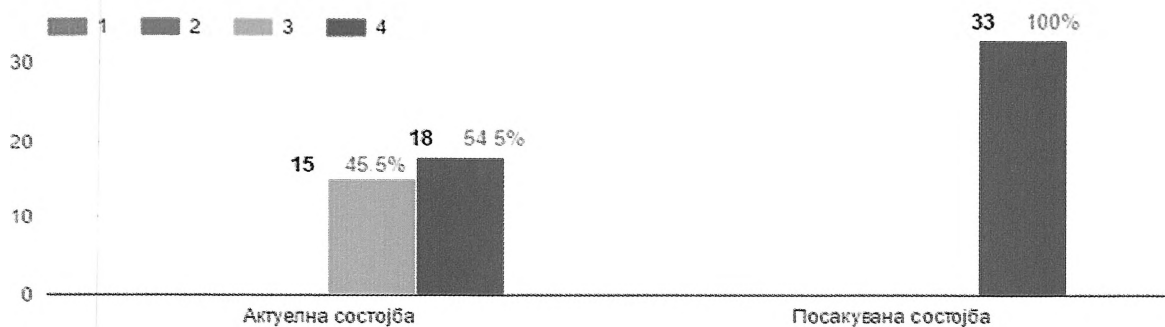
4. На прашањето **Директорот создава атмосфера во која чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето**, добиени се следните одговори: 13 испитаници (39,4%) – „многу е така“ и 20 испитаници (60,6%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 32 (97%) од испитаниците се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 1 испитаник (3%) одговорил со „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека испитаниците сметаат дека директорот создава атмосфера во која чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето, а ставот на скоро сите директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.25.



Хистограм бр.25 – Одговори на прашање бр. 4/2Д

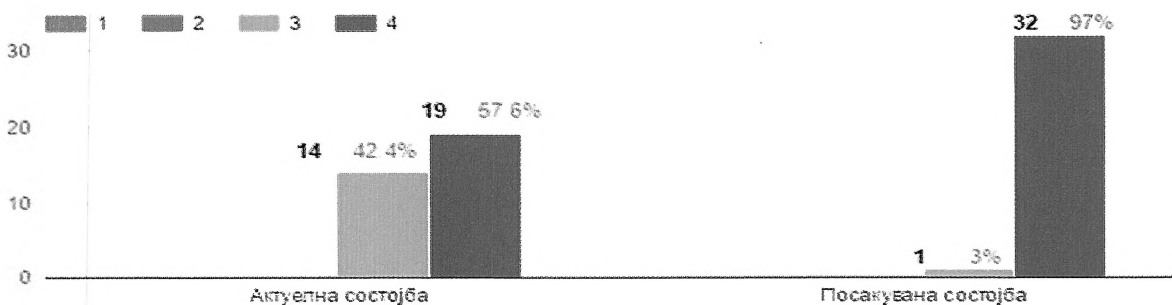
5. На прашањето **Директорот ја создава и одржува организациската култура и професионалноста во односите на вработените**, добиени се следните одговори: 15 испитаници (45,5%) – „многу е така“ и 18 испитаници (54,5%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба сите испитаници (100%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека испитаниците сметаат дека директорот ја создава и одржува организациската култура и професионалноста во

односитe на вработените, а ставот на сите директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.26.



Хистограм бр.26 – Одговори на прашање бр. 5/2Д

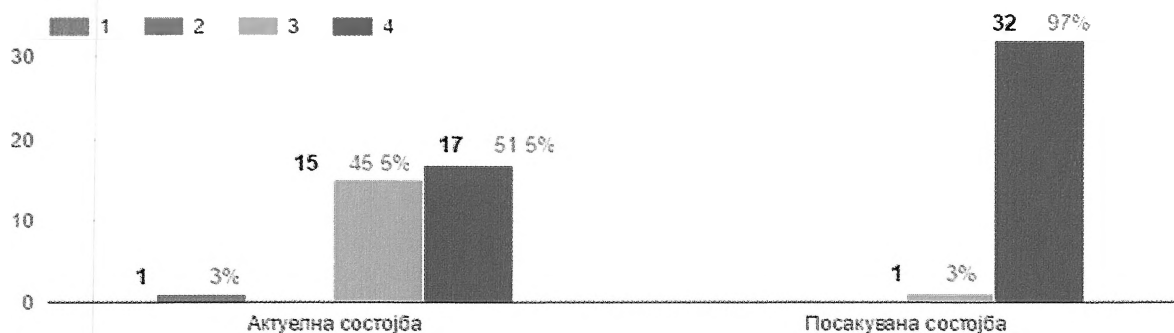
6. На прашањето **Директорот високо ги вреднува етичките особини на вработените**, добиени се следните одговори: 14 испитаници (42,4%) – „многу е така“ и 19 испитаници (57,6%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 32 од испитаниците (97%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека еден испитаник смета дека „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според испитаниците директорот високо ги вреднува етичките особини на вработените, а ставот на скоро сите директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.27.



Хистограм бр.27 – Одговори на прашање бр. 6/2Д

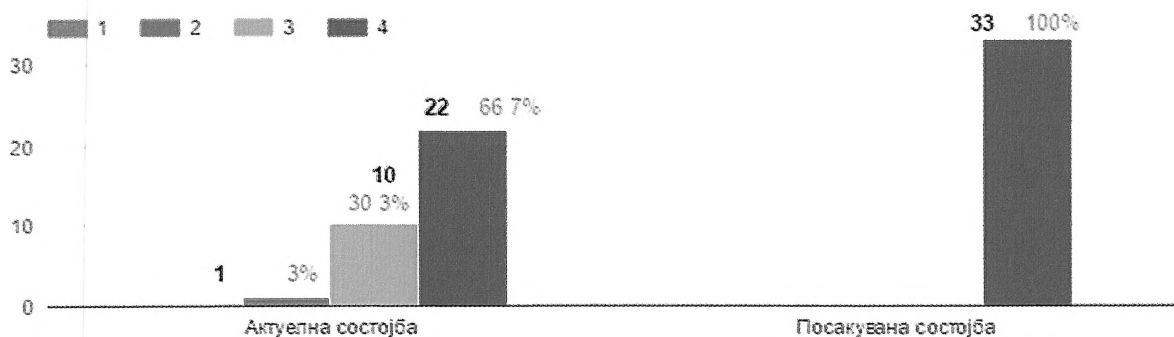
7. На прашањето **Директорот стимулира отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето**, добиени се следните одговори: 1 испитаник (3%) – „воопшто не е така“, 15 испитаници (45,5%) – „многу е така“ и 17 испитаници (51,5%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 32 од испитаниците (97%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека еден испитаник смета дека „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба

се гледа дека според испитаниците директорот стимулира отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето, а ставот на скоро сите директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.28.



Хистограм бр.28 – Одговори на прашање бр. 7/2Д

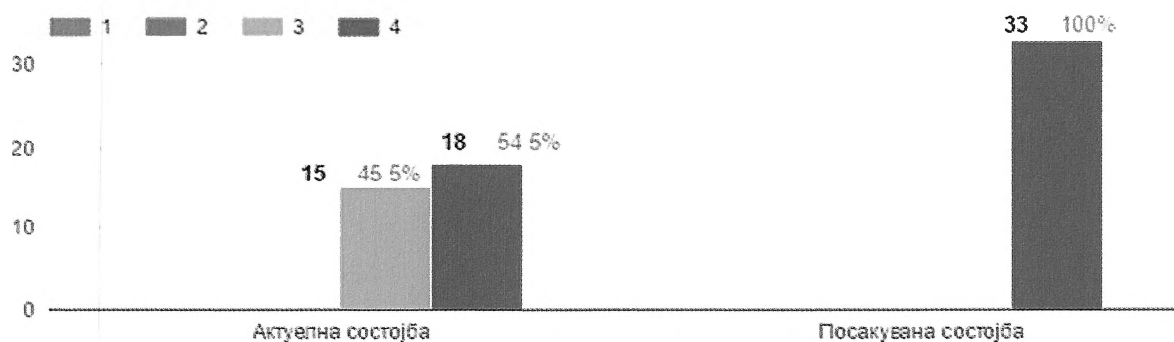
8. На прашањето **Директорот придонесува и ја поттикнува тимската работа**, добиени се следните одговори: 1 испитаник (3%) – „малку е така“, 10 испитаници (30,3%) – „многу е така“ и 22 испитаници (66,7%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба сите испитаници (100%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според испитаниците директорот придонесува и ја поттикнува тимската работа, а ставот на сите директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.29.



Хистограм бр.29 – Одговори на прашање бр. 8/2Д

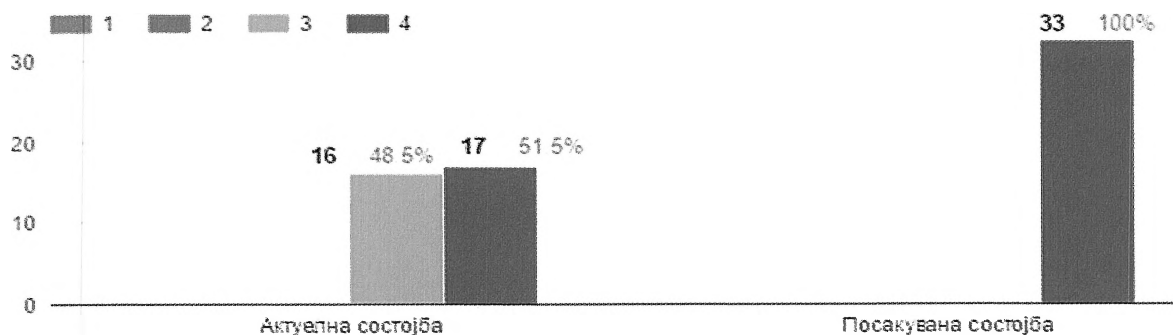
9. На прашањето **Директорот го гради угледот на училиштето и придонесува кон зајакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата**, добиени се следните одговори: 15 испитаници (45,5%) – „многу е така“ и 18 испитаници (54,5%) – „во

целост е така“. Во посакувана состојба сите испитаници (100%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека директорот го гради угледот на училиштето и придонесува кон зајакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата, а ставот на сите директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.30.



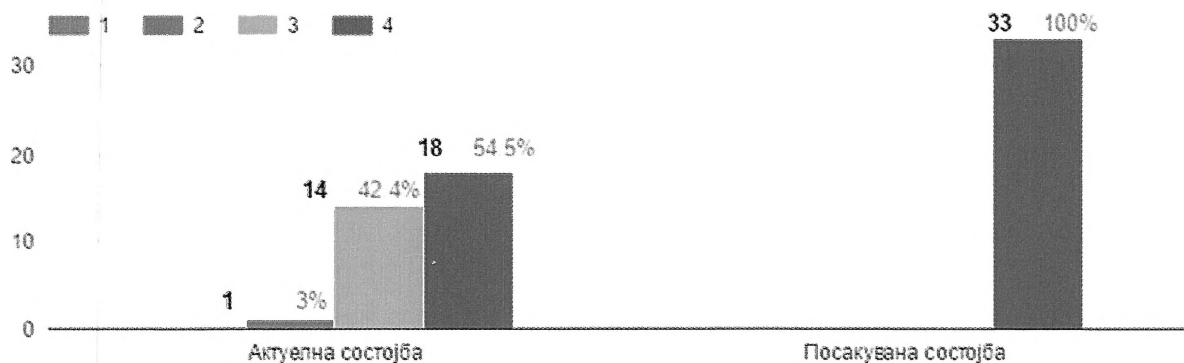
Хистограм бр.30 – Одговори на прашање бр. 9/2Д

10. На прашањето **Директорот создава оптимални услови за работа во кои се зајакнува чувството на припадност кај вработените во училиштето**, добиени се следните одговори: 16 испитаници (48,5%) – „многу е така“ и 17 испитаници (51,5%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба сите испитаници (100%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека директорот создава оптимални услови за работа во кои се зајакнува чувството на припадност кај вработените во училиштето, а ставот на сите директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.31.



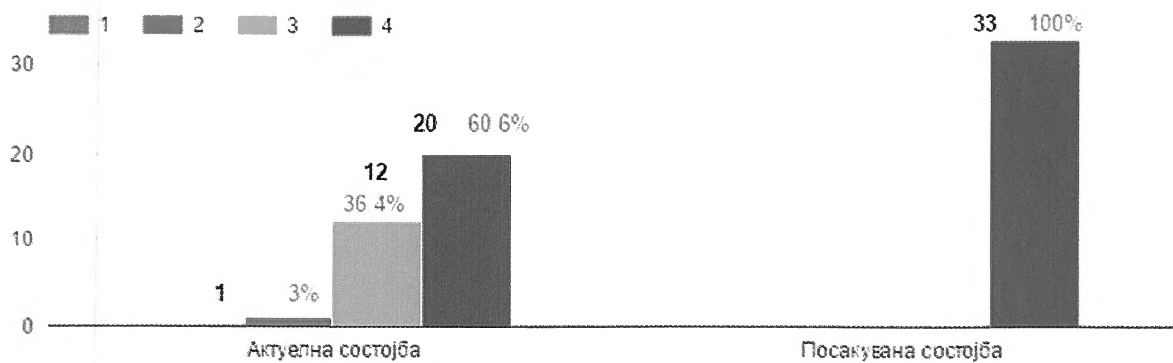
Хистограм бр.31 – Одговори на прашање бр. 10/2Д

11. На прашањето **Директорот гради организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика**, добиени се следните одговори: 1 испитаник (3%) – „малку е така“, 14 испитаници (42,4%) – „многу е така“ и 18 испитаници (54,5%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба сите испитаници (100%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека директорот гради организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика, а ставот на сите директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.32.



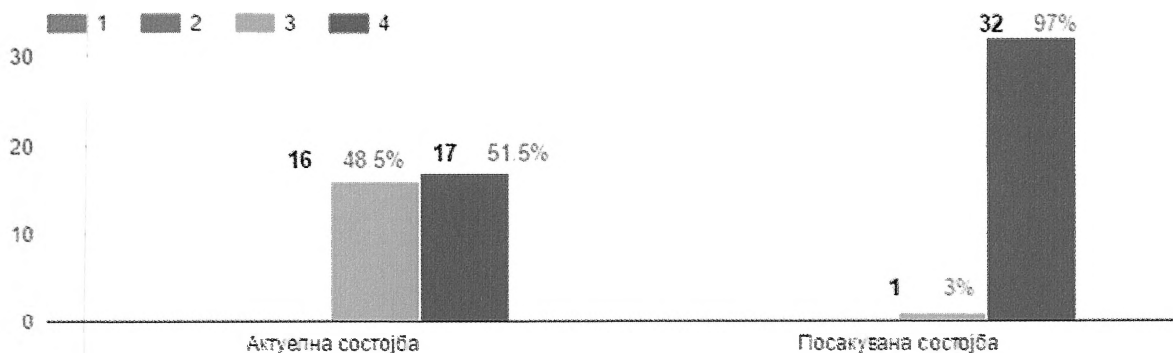
Хистограм бр.32 – Одговори на прашање бр. 11/2Д

12. На прашањето **Директорот доследно и со почит подеднакво се однесува кон сите вработени**, добиени се следните одговори: 1 испитаник (3%) – „малку е така“, 12 испитаници (36,4%) – „многу е така“ и 20 испитаници (60,6%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба сите испитаници (100%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека директорот гради организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика, а ставот на сите директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.33.



Хистограм бр.33 – Одговори на прашање бр. 12/2Д

13. На прашањето **Директорот придонесува за професионалниот и кариерен развој на вработените** добиени се следните одговори: 16 испитаници (48,5%) – „многу е така“ и 17 испитаници (51,5%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 32 испитаници (97%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 3 од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите се гледа дека, актуелно, директорот придонесува за професионалниот и кариерен развој на вработените, што е исклучително важна посакувана состојба. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.34.

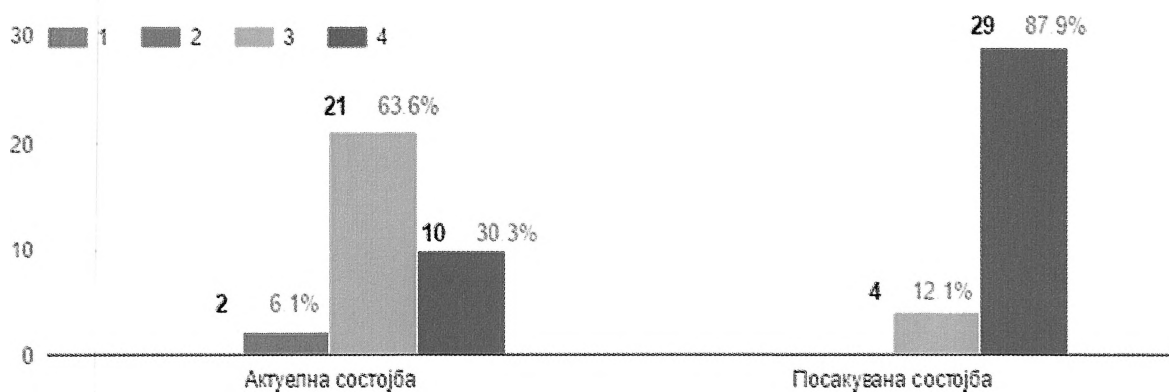


Хистограм бр.34 – Одговори на прашање бр. 13/2Д

Во третиот дел од анкетниот прашалник за директорите кој се однесува на стручните соработници и професионалната етика дадени се следните одговори:

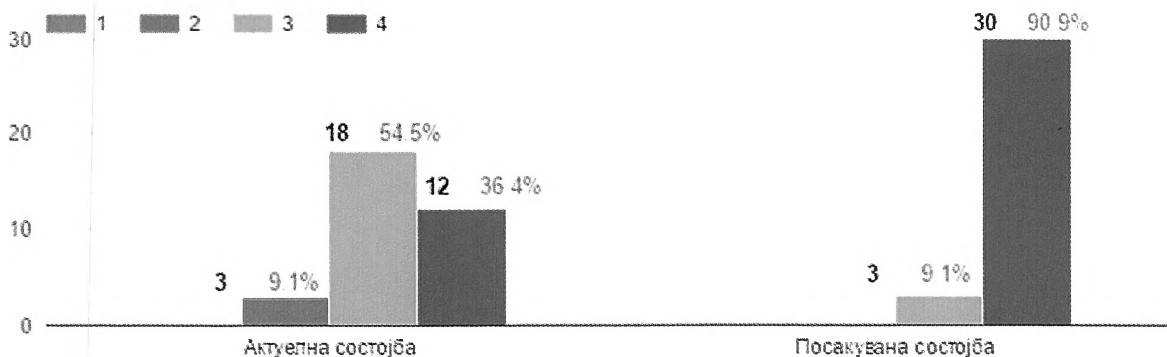
1. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште имаат визија за развој на своето училиште и континуирано преземаат чекори за нејзино остварување** добиени се следните одговори: 2 испитаника (6,1%) – „малку е така“, 21 испитаник (63,6%) – „многу е така“ и 10 испитаници (30,3%) – „во целост е така“. Во посакувана

состојба 29 испитаници (87,9%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 4 (12,1%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека стручните соработници во училиштата имаат визија за развој и континуирано преземаат чекори за нејзино остварување, а ставот на скоро сите директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.35.



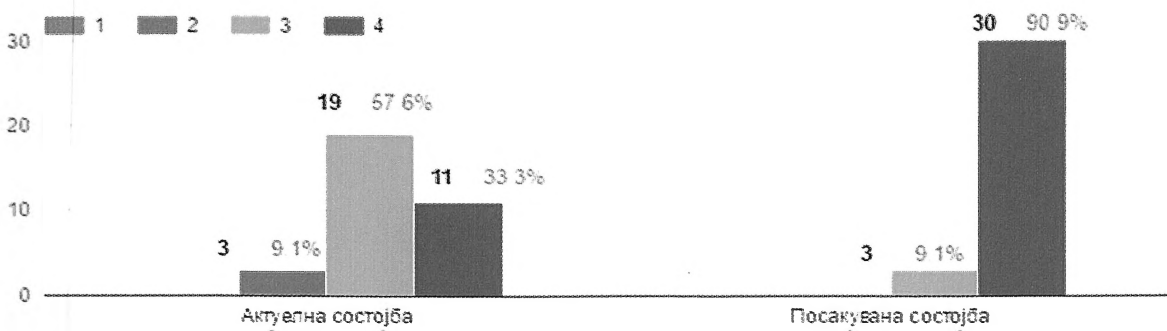
Хистограм бр.35 – Одговори на прашање бр. 1/3Д

2. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште создаваат „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените** добиени се следните одговори: 3 испитаника (9,1%) – „малку е така“, 18 испитаника (54,5%) – „многу е така“ и 12 испитаници (36,4%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 30 испитаници (90,9%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 3 (9,1%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека во најголемиот број училишта стручните соработници создаваат „здрава“ организациска култура со одредени етички особини, а ставот на скоро сите директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.36.



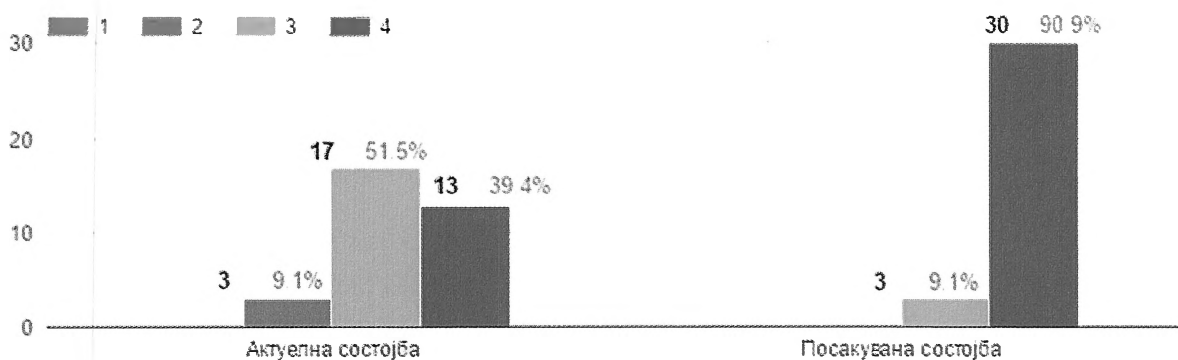
Хистограм бр.36 – Одговори на прашање бр. 2/3Д

3. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште создаваат „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност** добиени се следните одговори: 3 испитаника (9,1%) – „малку е така“, 19 испитаника (57,6%) – „многу е така“ и 11 испитаници (33,3%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 30 испитаници (90,9%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 3 (9,1%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека во најголемиот број училишта стручните соработници создаваат „здрава“ организациска култура со одредени особини кои се однесуваат на општата комуникација, а ставот на скоро сите директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.37.



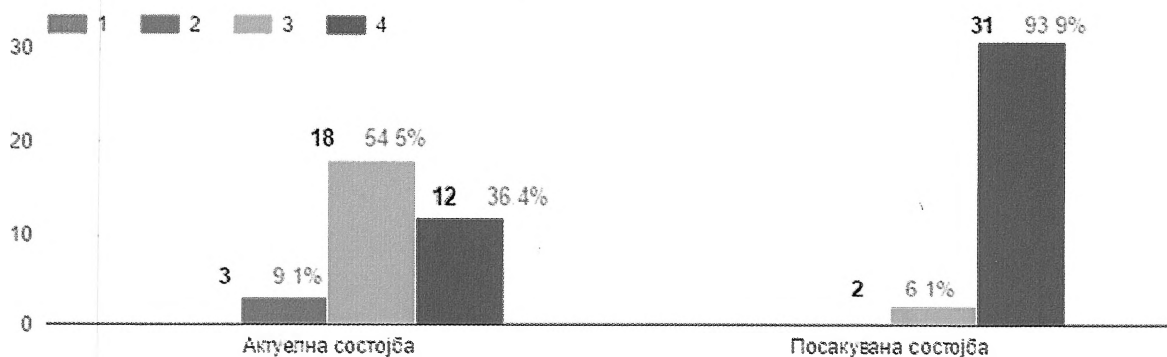
Хистограм бр.37 – Одговори на прашање бр. 3/3Д

4. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште креираат атмосфера во кои чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето** добиени се следните одговори: 3 испитаника (9,1%) – „малку е така“, 17 испитаника (51,5%) – „многу е така“ и 13 испитаници (39,4%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 30 испитаници (90,9%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 3 (9,1%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека во најголемиот број училишта стручните соработници креираат атмосфера во кои чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето, а ставот на скоро сите директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.38.



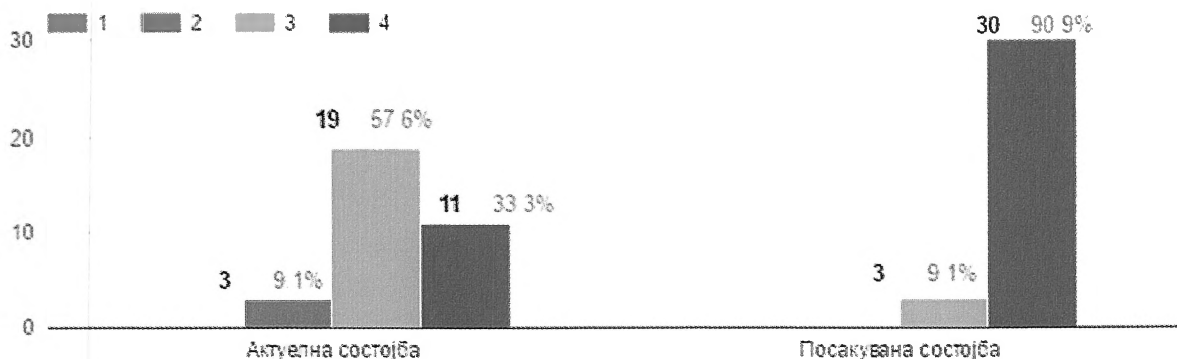
Хистограм бр.38 – Одговори на прашање бр. 4/3Д

5. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште ја создаваат и ја одржуваат организациската култура и професионалноста во односите на вработените** добиени се следните одговори: 3 испитаника (9,1%) – „малку е така“, 18 испитаника (54,5%) – „многу е така“ и 12 испитаника (36,4%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 31 испитаник (93,9%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 2 (6,1%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека во најголемиот број училишта стручните соработници ја создаваат и ја одржуваат организациската култура и професионалноста во односите на вработените, а ставот на скоро сите директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.39.



Хистограм бр.39 – Одговори на прашање бр. 5/3Д

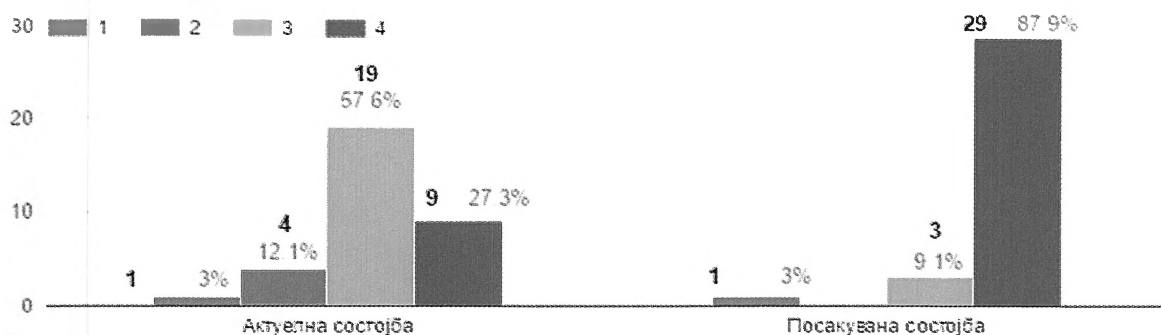
6. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште високо ги вреднуваат етичките особини на вработените** добиени се следните одговори: 3 испитаника (9,1%) – „малку е така“, 19 испитаника (57,6%) – „многу е така“ и 11 испитаника (33,3%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 30 испитаника (90,9%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 3 (9,1%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека во најголемиот број училишта стручните соработници високо ги вреднуваат етичките особини на вработените, а ставот на скоро сите директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.40.



Хистограм бр.40 – Одговори на прашање бр. 6/3Д

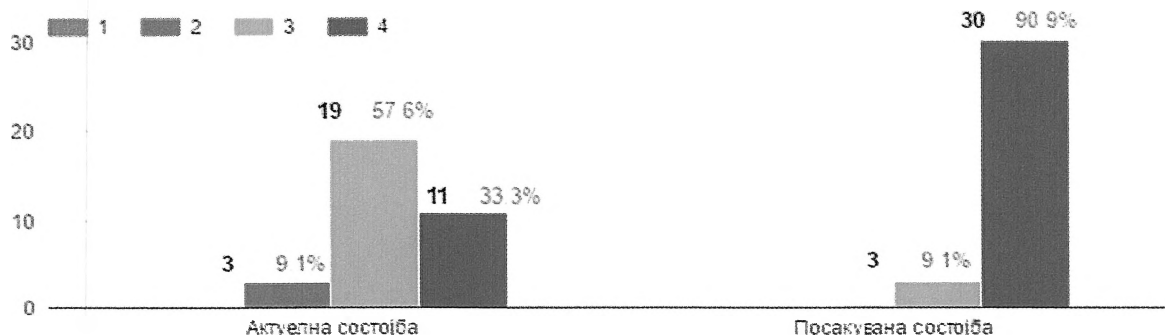
7. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште стимулираат отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето** добиени се следните одговори: 1 испитаник (3%) – „воопшто не е така“, 4 испитаника (12,1%) – „малку е така“, 19 испитаника (57,6%) – „многу е така“ и 9 испитаника (27,3%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 29 испитаника

(87,9%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 3 (9,1%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“, само еден од испитаниците одговориле дека „воопшто не е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека во најголемиот број училишта стручните соработници стимулираат отворена комуникација, а ставот на најголемиот број директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.41.



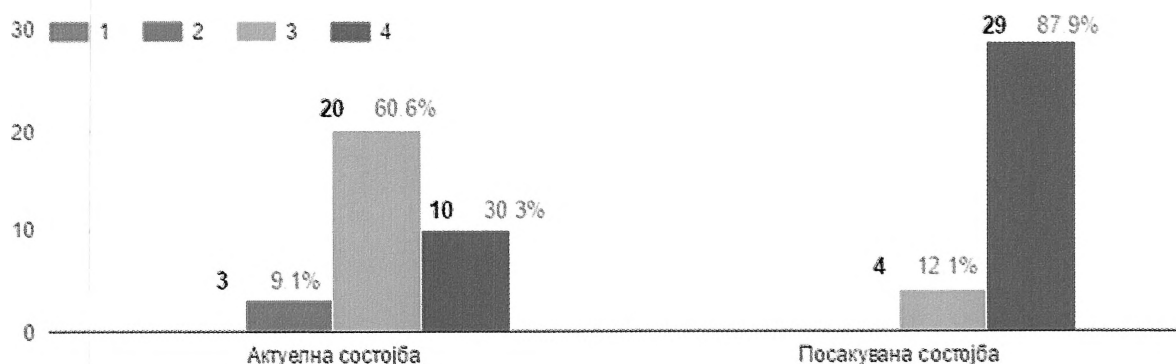
Хистограм бр.41 – Одговори на прашање бр. 7/3Д

8. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште придонесуваат и ја поттикнуваат тимската работа** добиени се следните одговори: 3 испитаника (9,1%) – „малку е така“, 19 испитаника (57,6%) – „многу е така“ и 11 испитаника (33,3%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 30 испитаника (90,9%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 3 (9,1%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека во најголемиот број училишта стручните соработници придонесуваат и ја поттикнуваат тимската работа, а ставот на најголемиот број директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.42.



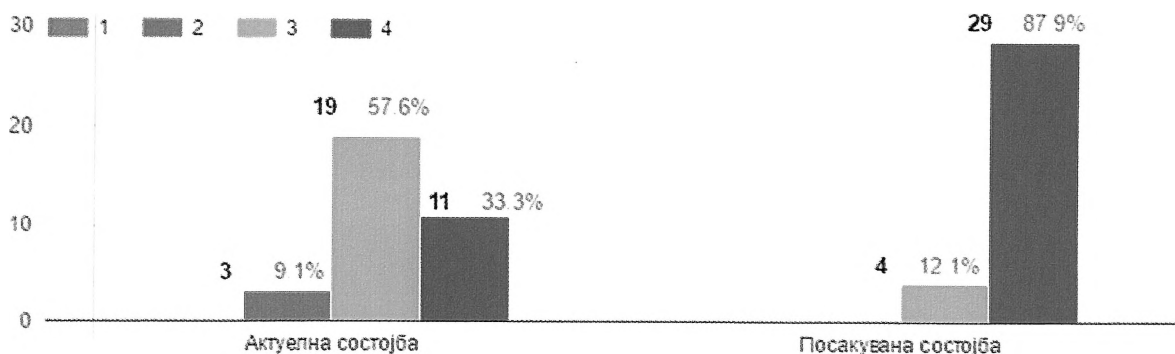
Хистограм бр.42 – Одговори на прашање бр. 8/3Д

9. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште го градат угледот на училиштето и придонесуваат за истакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата** добиени се следните одговори: 3 испитаника (9,1%) – „малку е така“, 20 испитаника (60,6%) – „многу е така“ и 10 испитаника (30,3%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 29 испитаника (87,9%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 4 (12,1%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека во најголемиот број училишта стручните соработници го градат угледот на училиштето и придонесуваат за истакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата, а ставот на најголемиот број директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.43.



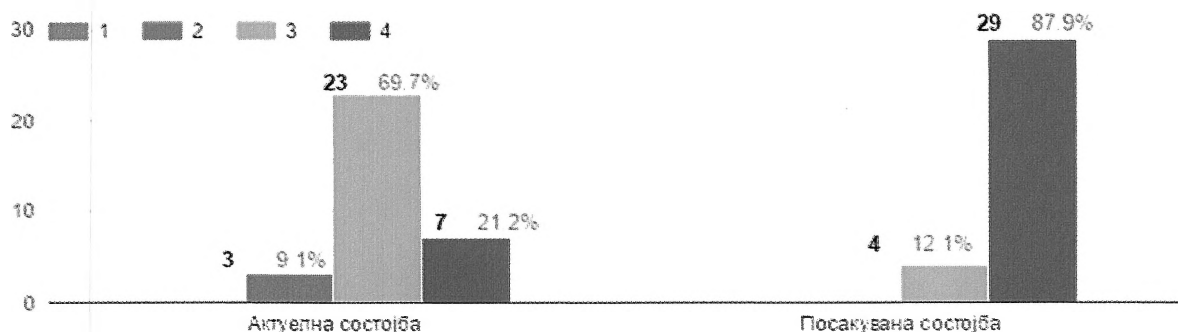
Хистограм бр.43 – Одговори на прашање бр. 9/3Д

10. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште создаваат оптимални услови за работа во кои се негува чувството на припадност кај вработените во училиштето** добиени се следните одговори: 3 испитаника (9,1%) – „малку е така“, 19 испитаника (57,6%) – „многу е така“ и 11 испитаника (33,3%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 29 испитаника (87,9%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 4 (12,1%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека во најголемиот број училишта стручните соработници создаваат оптимални услови за работа во кои се негува чувството на припадност кај вработените во училиштето, а ставот на најголемиот број директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.44.



Хистограм бр.44 – Одговори на прашање бр. 10/3Д

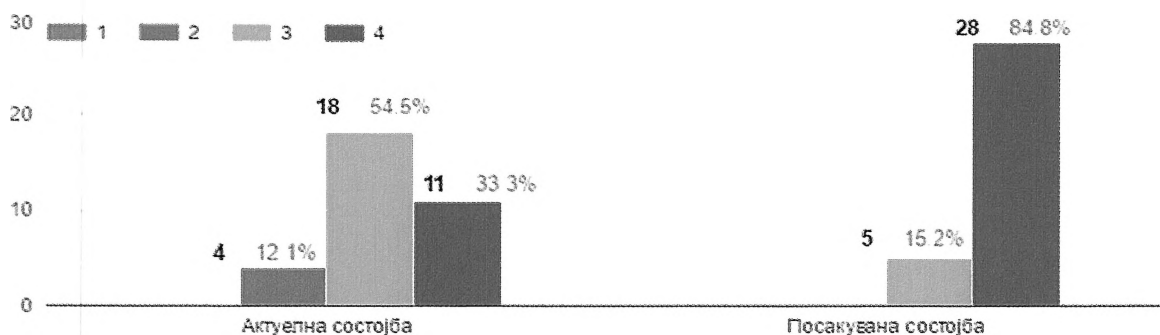
11. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште градат организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика** добиени се следните одговори: 3 испитаника (9,1%) – „малку е така“, 23 испитаника (69,7%) – „многу е така“ и 7 испитаника (21,2%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 29 испитаника (87,9%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 4 (12,1%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека во најголемиот број училишта стручните соработници градат организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика, а ставот на најголемиот број директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.45.



Хистограм бр.45 – Одговори на прашање бр. 11/3Д

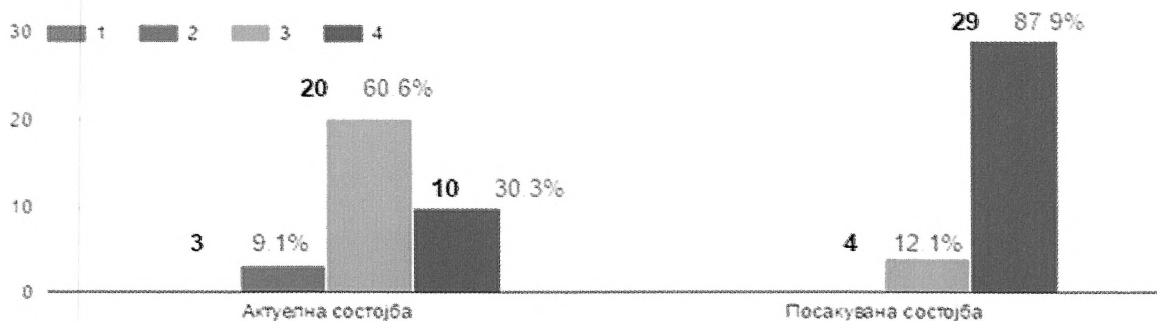
12. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште доследно и со почит подеднакво се однесуваат кон сите вработени** добиени се следните одговори: 4 испитаника (12,1%) – „малку е така“, 18 испитаника (54,5%) – „многу е така“ и 11 испитаника (33,3%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 28 испитаника (84,8%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 5 (15,2%) од испитаниците

одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека во најголемиот број училишта стручните соработници доследно и со почит подеднакво се однесуваат кон сите вработени, а ставот на најголемиот број директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.46.



Хистограм бр.46 – Одговори на прашање бр. 12/3Д

13. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште придонесуваат за професионалниот и кариерниот развој на вработените** добиени се следните одговори: 3 испитаника (9,1%) – „малку е така“, 20 испитаника (60,6%) – „многу е така“ и 10 испитаника (30,3%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 29 испитаника (87,9%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 4 (12,1%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека во најголемиот број училишта стручните соработници придонесуваат за професионалниот и кариерниот развој на вработените, а ставот на најголемиот број директори е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.47.

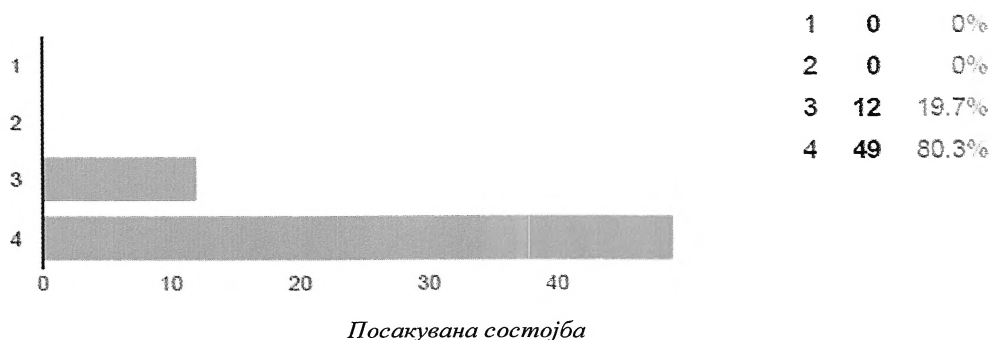
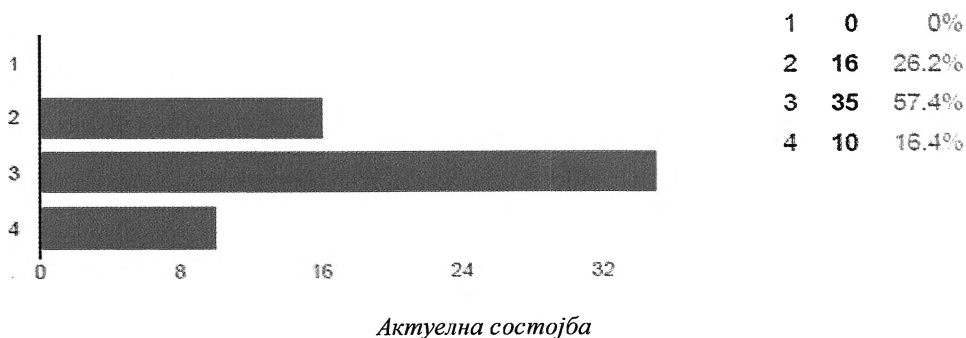


Хистограм бр.47 – Одговори на прашање бр. 13/3Д

4.2. Квантитативна анализа на анкетниот прашалник за стручни соработници

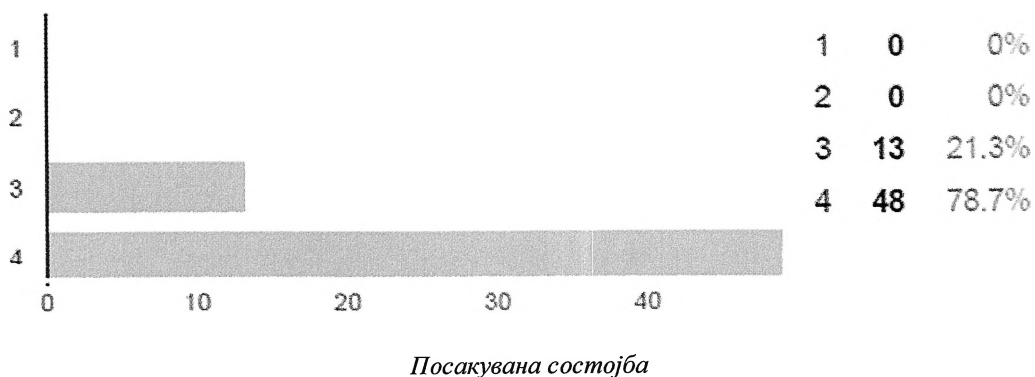
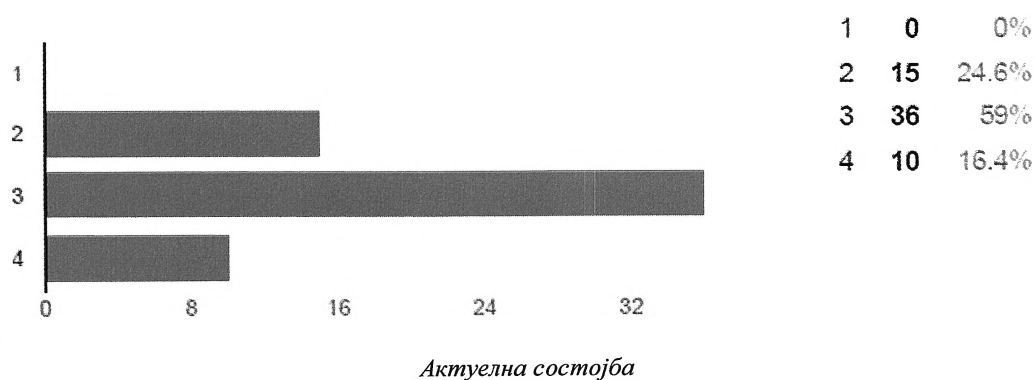
Вреднувањето на анкетниот прашалник за стручните соработници е ист како и на анкетниот прашалник за директорите.

1. На првото прашање **Сите вработени во нашето училиште практикуваат етички професионално однесување**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не е означен ниту еден одговор, со број 2 (малку е така) одговориле 16 испитаници или 26,2%, со 3 (многу е така) одговориле 35 од испитаниците или 57,4 % од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 10 испитаници или 16,4 %. Во посакувана состојба, со 1 и 2 нема означено ниту еден одговор, 12 испитаници или 19,7 % од испитаниците дале оценка дека „многу е важно да биде така“, додека 49 од стручната служба или 80,3 % одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека етичкото професионално однесување е многу важно, односно исклучително важно за стручните соработници во училиштата и дека стручните соработници посакуваат ваква состојба. Во однос на актуелната состојба, стручните соработници смета дека во повеќето училишта вработените практикуваат професионално етичко однесување. Графички приказ на резултатите од првото прашање се претставени со хистограмот бр.48.



Хистограми бр.48 – Одговори на прашање бр. 1/1СС

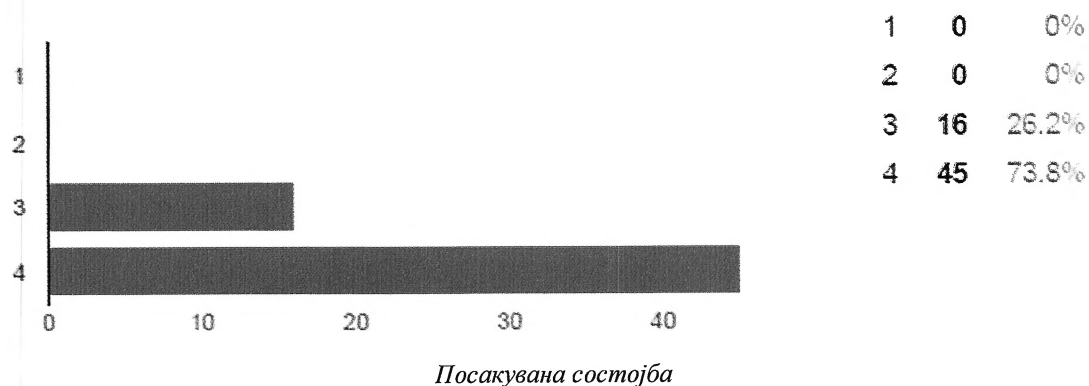
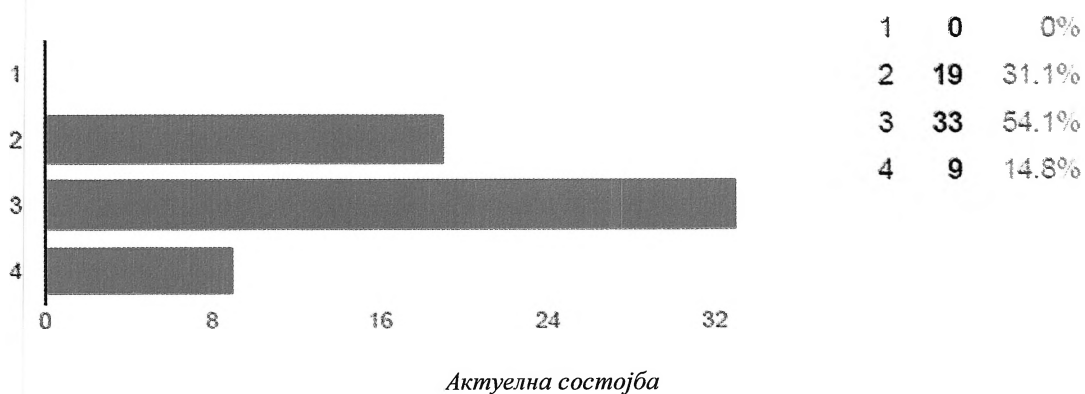
2. На второто прашање **Професионалната етика на вработените во нашето училиште позитивно влијае на организациската култура во училиштето**, во актуелна состојба, ниту еден од стручните соработници не смета дека во нивното училиште многу е така, со број 2 (малку е така) одговориле 15 испитаници или 24,6%, со 3 (многу е така) одговориле 36 или 59 % од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 10 од анкетираниите или 16,4%. Во однос на посакувана состојба 13 од испитаниците или 21,3% сметаат дека ова прашање е многу важно додека 48 или 78,7 % сметаат дека станува збор за исклучително важна работа. Од дадените одговори може да се заклучи дека стручните соработници во училиштата го сфаќаат значењето и важноста професионалната етика на вработените и сметаат дека таа позитивно треба да влијае на организациската култура во училиштето. Согледувајќи ја актуелната состојба во училиштата може да се увиди дека во поголемиот дел од училиштата тоа навистина е така. Графички приказ на резултатите од второто прашање се претставени со хистограмот бр.49.



Хистограм бр.49 – Одговори на прашање бр. 2/1СС

3. На прашањето **Организациската култура на сите вработени во нашето училиште е доволно изградена и развиена**, во актуелна состојба 19 анкетирани или 31,1% од

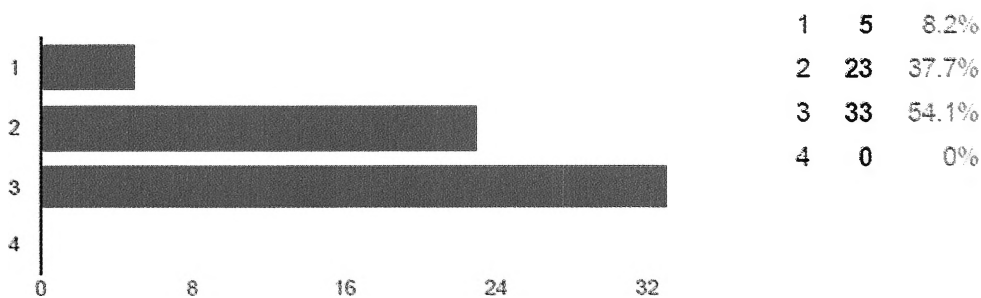
испитаниците дале оценка дека „малку е така“, 33 или 54,1% одговориле со „многу е така“, додека 9 испитаника или 14,8 % одговориле со „ во целост е така “. Во посакувана состојба 16 испитаника или 26,2 % дале оценка дека „многу е важно да биде така“, додека 45 испитаника или 73,8 % одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека стручните соработници во училиштата сметаат дека е многу важно, односно исклучително важно организациската култура на сите вработени во училиштето да биде доволно изградена и развиена. Во однос на актуелната состојба, согласно дадените одговори, може да се увиди дека според истите, во околу 2/3 училишта организациската клима на вработените е доволно изградена и развиена. Графички приказ на резултатите од третото прашање се претставени со хистограмот бр.50.



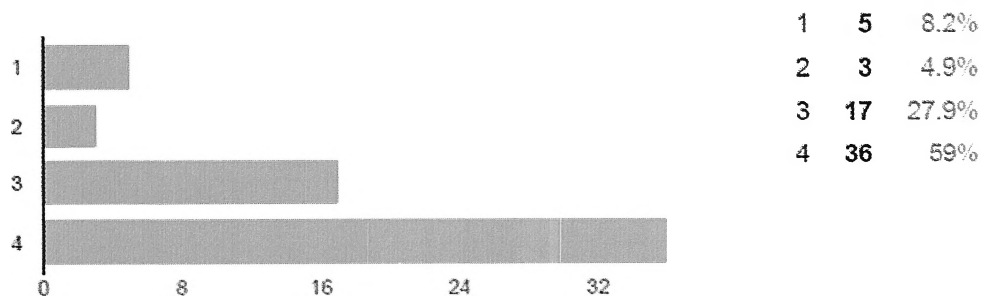
Хистограм бр.50 – Одговори на прашање бр. 3/1СС

4. На прашањето **Нема сегменти во нашата работа кои можат да се надополнуваат со нови сознанија од сферата на организациската култура**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле 5 испитаника односно 8,2 %, со 2 (малку е така) одговориле 23 испитаника или 37,7 %, со 3 (многу е така) одговориле 33 или 54,1 % од

испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) нема ниту еден одговор. Во посакувана состојба 5 или 8,2% од испитаниците дале оценка дека „воопшто не треба да биде така“, 3 или 4,9% одговориле со „малку е важно да биде така“, 17 или 27,9% одговориле со „многу е важно да биде така“, додека 36 испитаници или 59 % одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека поголемиот дел од стручните соработници (малку повеќе од половина – 54,1%) сметаат дека во нивните училишта нема сегменти од работата кои можат да се надополнуваат со нови сознанија од сферата на организациската култура. Графички приказ на резултатите од четвртото прашање се претставени со хистограмот бр.51.



Актуелна состојба

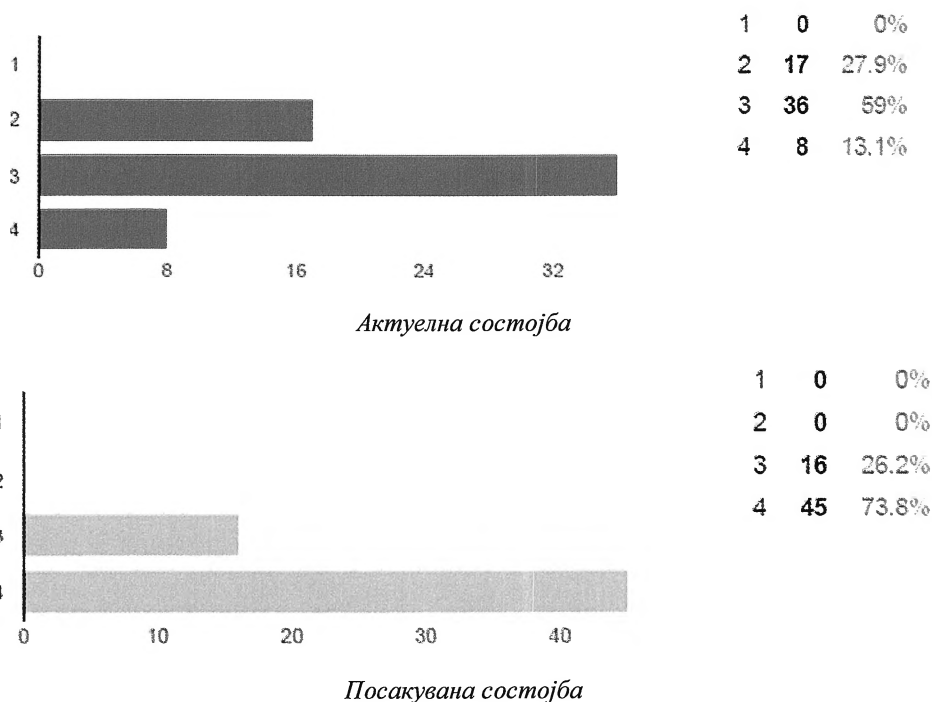


Посакувана состојба

Хистограм бр.51 – Одговори на прашање бр. 4/1СС

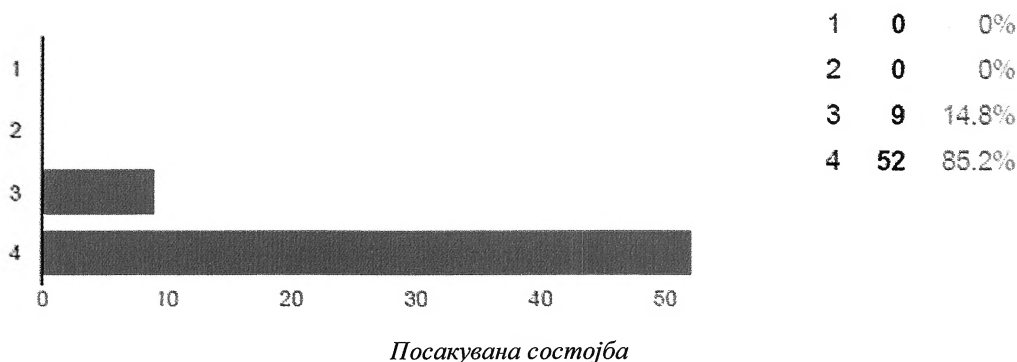
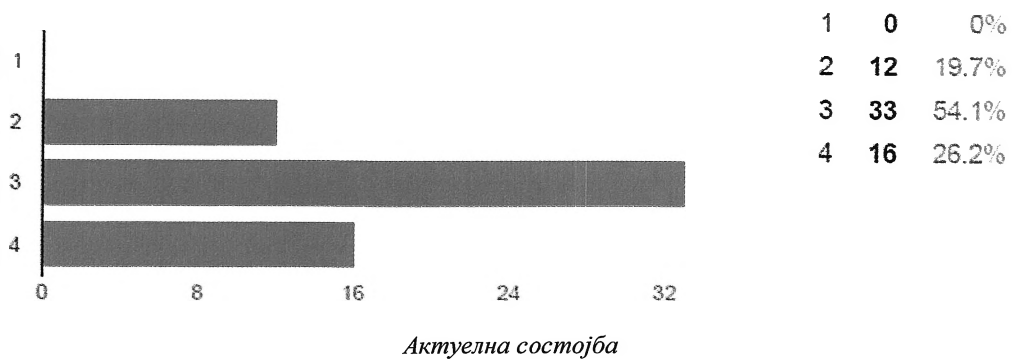
5. На прашањето **Промените во организациската култура имаат стимулативна улога врз свеста на секој од вработените во нашето училиште**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не одговорил ниту еден испитаник, со 2 (малку е така) одговориле 17 или 27, 9 %, со 3 (многу е така) одговориле 36 или 59% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 8 или 13,1%. Во посакувана состојба 16 испитаници или 26,2% дале оценка дека „многу е важно да биде така“, додека 45 или 73,8% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека,

според стручните соработници, во повеќето училишта промените во организациската култура има стимулативна улога врз свеста на секој од вработените. Во посакувана состојба, стручните соработници сметаат дека е многу важно односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од петтото прашање се претставени со хистограмот бр.52.



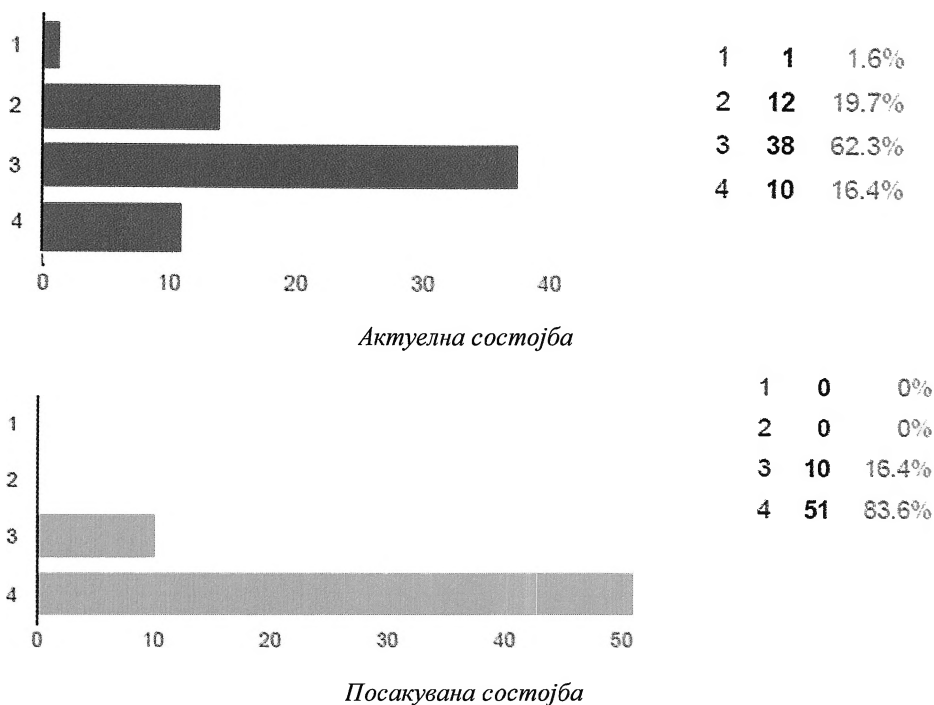
Хистограм бр.52 – Одговори на прашање бр. 5/ICC

6. На прашањето **Односите со учениците во нашето училиште секогаш се базираат на меѓусебно почитување и доверба**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не одговорил ниту еден испитаник, со 2 (малку е така) одговориле 12 (19,7 %) испитаници, со 3 (многу е така) одговориле 33 или 54,1% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 16 или 26,2 % од испитаниците. Во посакувана состојба има 9 одговори (14,8 %) „многу е важно да биде така“ и 52 одговори (85,2 %) „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека во најголемиот дел од училиштата односите со учениците во училиштата се базираат на меѓусебно почитување и доверба, а стручните соработници сметаат дека е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од шестото прашање се претставени со хистограмот бр.53.



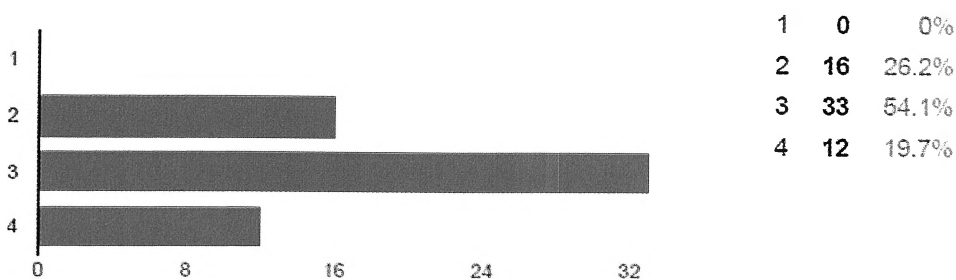
Хистограм бр.53 – Одговори на прашање бр. 6/1СС

7. На прашањето **Односите на вработените во училиштето се етички дефинирани и се базираат на темелните етички вредности**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) е означен еден одговор или 1,6%, со 2 (малку е така) одговориле 12 или 19,7% од испитаниците, со 3 (многу е така) одговориле 38 или 62,3% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 10 испитаника или 16,4%. Во посакувана состојба 10 односно 16,4% од испитаниците дале оценка дека „многу е важно да биде така“, додека 51 или 83,6% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека во повеќето училишта односите на вработените се етички дефинирани и се базираат на темелните етички вредности, а стручните соработници сметаат дека е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од седмото прашање се претставени со хистограмот бр.54.

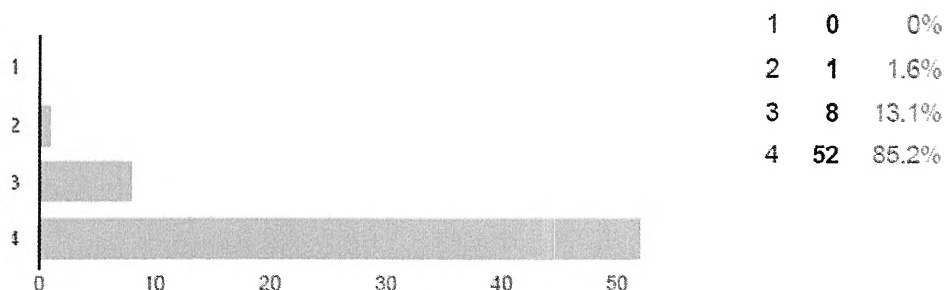


Хистограм бр.54 – Одговори на прашање бр. 7/1CC

8. На прашањето **Во нашето училиште организациската култура се темели на следните етички вредности: почитување, доверба, соработка, чесност, праведност, доследност, отвореност**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) нема означено ниту еден одговор, со 2 (малку е така) одговориле 16 лица или 26,2 %, со 3 (многу е така) одговориле 33 лица или 54,1% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 12 или 19,7%. Во посакувана состојба 1 одговор или 1,6% од одговорите глси „малку е важно да биде така“, 8 од испитаниците или 13,1% дале оценка дека „многу е важно да биде така“, додека 52 од испитаниците или 85,2% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека во повеќето училишта организациската култура се темели на: почитување, доверба, соработка, чесност, праведност, доследност и отвореност, прашање кое стручните соработници сметаат дека е важно, односно исклучително важно да биде исполнето во едно училиште. Графички приказ на резултатите од осмото прашање се претставени со хистограмот бр.55.



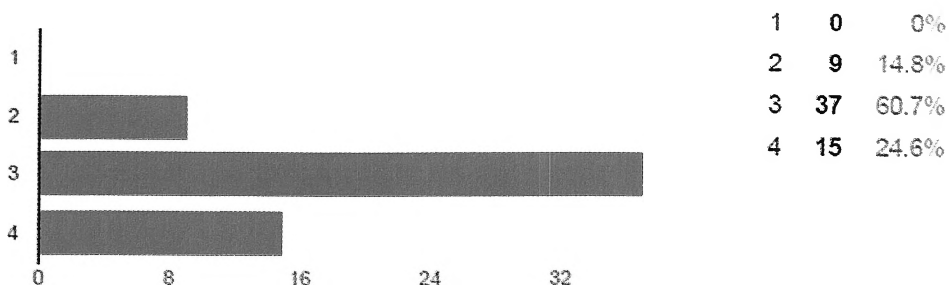
Актuelна состојба



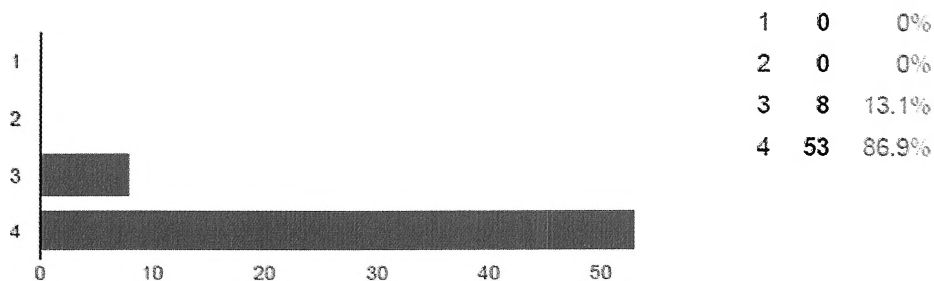
Посакувана состојба

Хистограм бр.55 – Одговори на прашање бр. 8/1CC

9. На прашањето **Начинот на однесување на вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не одговорил ниту еден испитаник, со 2 (малку е така) одговориле 9 лица или 14,8 %, со 3 (многу е така) одговориле 37 испитаници или 60,7% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 15 директори или 24,6%. Во посакувана 8 испитаници или 13,1% од испитаниците дале оценка дека „многу е важно да биде така“, додека 53 од испитаниците или 86,9% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека во училиштата начинот на однесување на вработените придонесува кон градење на угледот на основното училиште, нешто што во посакуваната состојба стручните соработници сметаат дека е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од деветтото прашање се претставени со хистограмот бр.56.



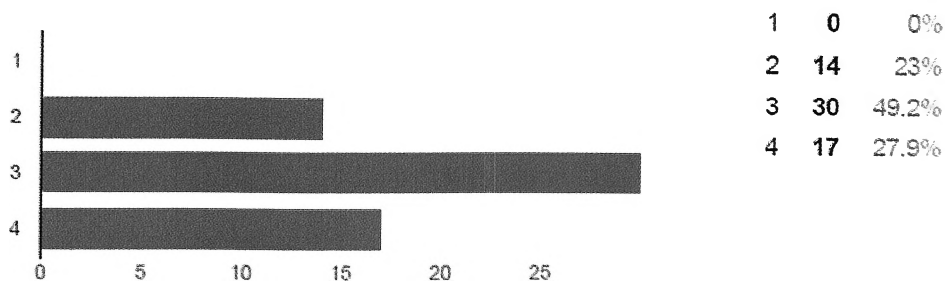
Актuelна состојба



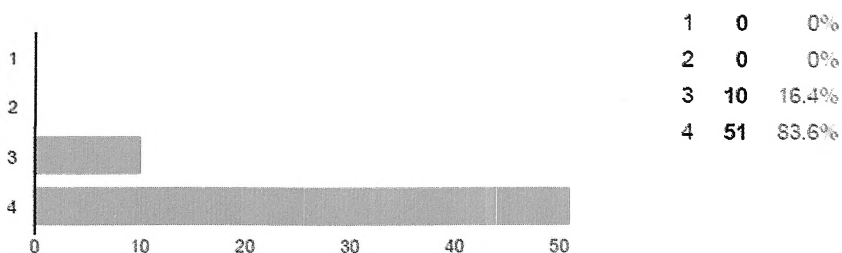
Посакувана состојба

Хистограм бр.56 – Одговори на прашање бр. 9/1СС

10. На прашањето **Вербалната комуникација помеѓу вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не одговорил ниту еден, со 2 (малку е така) одговориле 14 или 23%, со 3 (многу е така) одговориле 30 лица или 49,2% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 17 лица или 27,9%. Во посакувана состојба 10 од испитаниците или 49.2% сметаат дека е „многу е важно да биде така“, додека 51 или 83,6% од испитаниците одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека во повеќето училишта вербалната комуникација помеѓу вработените придонесува кон градење на угледот на училиштето, при што сите анкетирани стручни соработници сметаат дека е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од десеттото прашање се претставени со хистограмот бр.57.



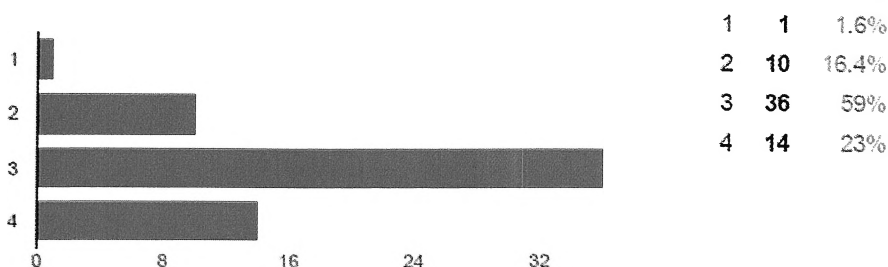
Актуелна состојба



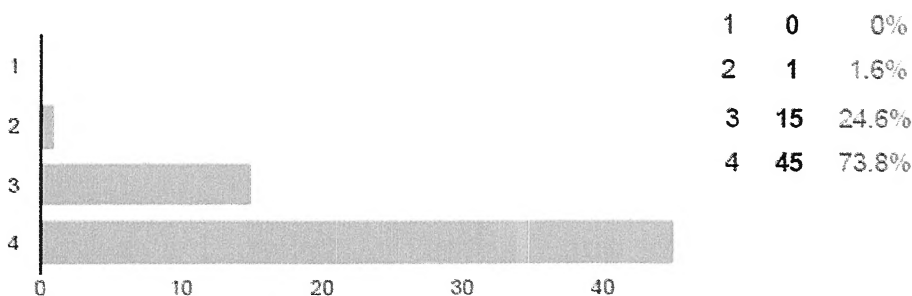
Посакувана состојба

Хистограм бр.57 – Одговори на прашање бр. 10/1СС

11. На прашањето **Неформалното дружење на вработените за време на слободното време во и надвор од училиштето придонесува за создавање на позитивна организациската култура во нашето училиште**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговорило едно лице (1,6%), со 2 (малку е така) одговориле 10 лица или 16,4%, со 3 (многу е така) одговориле 36 или 59% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 14 лица или 23%. Во посакувана состојба еден или 1,6 % од испитаниците дале оценка дека „малку е важно да биде така“, 15 или 24,6% сметаат дека „многу е важно да биде така“, додека 45 од испитаниците или 73,8% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека во повеќето училиштата неформалното дружење на вработените за време на слободното време во и надвор од училиштето придонесува за создавање на позитивна организациската култура, нешто што во посакуваната состојба стручните соработници сметаат дека е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од единаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.58.



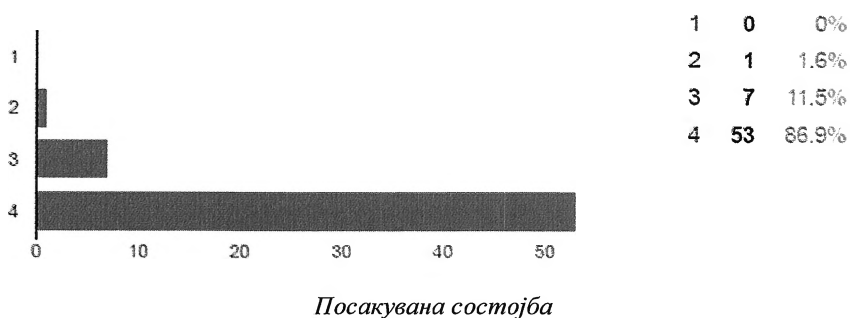
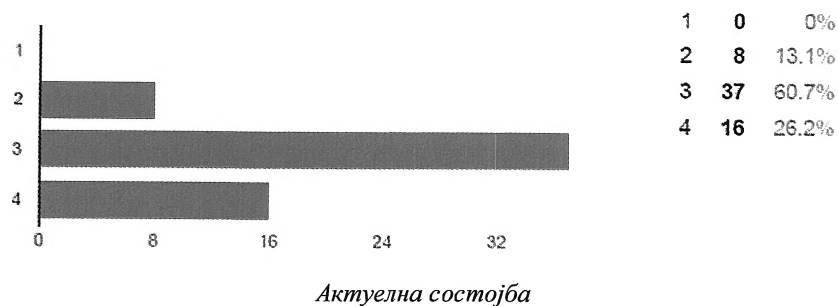
Актuellна состојба



Посакувана состојба

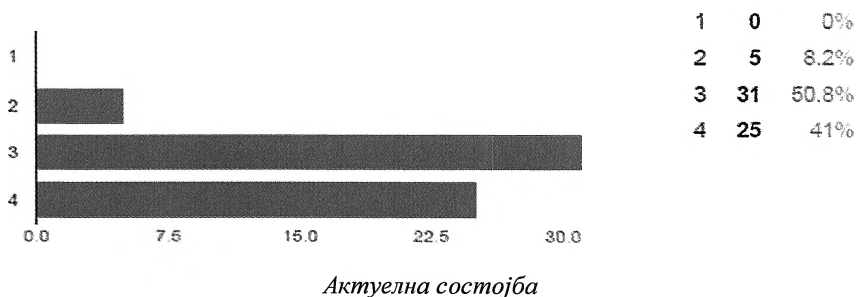
Хистограм бр.58 – Одговори на прашање бр. 11/1СС

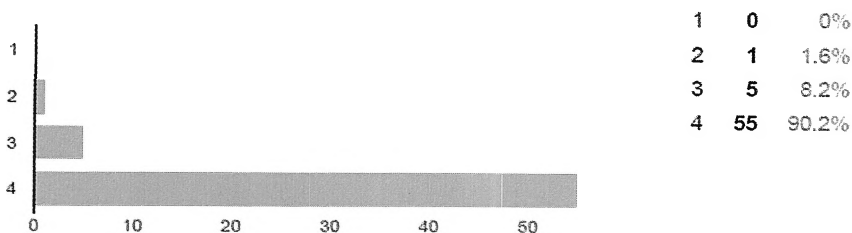
12. На прашањето **Квалитетот на работата и личниот ангажман на вработените влијаат позитивно врз успехот на учениците во училиштето**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не одговорил ниту еден, со 2 (малку е така) одговориле 8 стручни соработници или 13,1%, со 3 (многу е така) одговориле 37 директори или 60,7% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 16 лица или 26,2%. Во посакувана состојба, еден стручен соработник смета дека „малку е важно да биде така“ 7 или 11,5% одговориле со „многу е важно да биде така“, а 53 односно 86,9% сметаат дека „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека во училиштата квалитетот на работата и личниот ангажман на вработените влијаат позитивно врз успехот на учениците, нешто што во посакуваната состојба стручните соработници сметаат дека е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од дванаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.59.



Хистограм бр.59 – Одговори на прашање бр. 12/1СС

13. На прашањето **Директорот на училиштето носи квалитетни одлуки кои влијаат позитивно на организациската култура на училиштето**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не одговорил ниту еден стручен соработник, со 2 (малку е така) одговориле 5 или 8,2% од испитаниците, со 3 (многу е така) одговориле 31 или 50,8% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 25 испитаници или 41%. Во посакувана состојба, еден стручен соработник (1,6%) одговорил со „малку е важно да биде така“, 5 или 8,2% одговориле со „многу е важно да биде така“, а 55 односно 90,2 % одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека во училиштата директорот носи квалитетни одлуки кои влијаат позитивно на организациската култура на училиштето, нешто што во посакуваната состојба стручните соработници сметаат дека е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од тринаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.60.

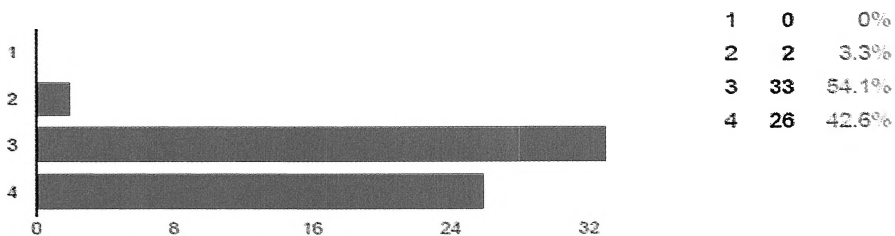




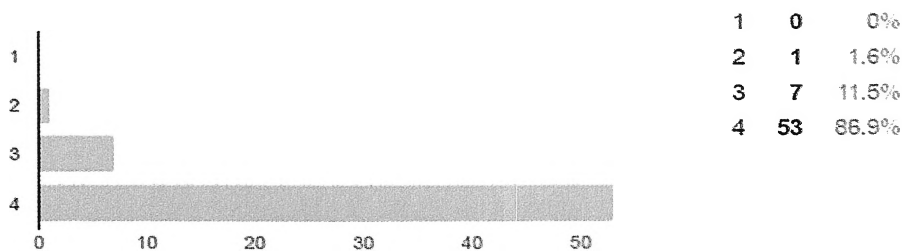
Посакувана состојба

Хистограм бр.60 – Одговори на прашање бр. 13/ICC

14. На прашањето **Стручните соработници придонесуваат за градење на идентитетот на училиштето**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) не одговорил ниту еден стручен соработник, со 2 (малку е така) одговориле двајца анкетирани или 3,3%, со 3 (многу е така) одговориле 33 или 54,1% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 26 или 42,6% од испитаниците. Во посакувана состојба еден испитаник или 1,6% од анкетираниите смета дека „малку е важно да биде така“, 7 испитаници или 11,5% одговориле со „многу е важно да биде така“ и 53 или 86,9% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека во училиштата стручните соработници придонесуваат за градење на идентитетот на училиштето, нешто што во посакуваната состојба истите сметаат дека е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од четиринаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.61.



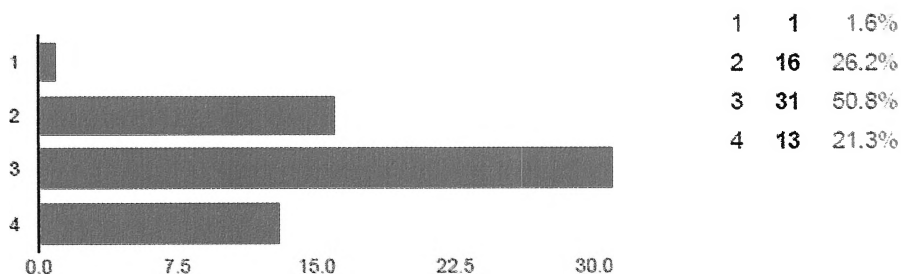
Актуелна состојба



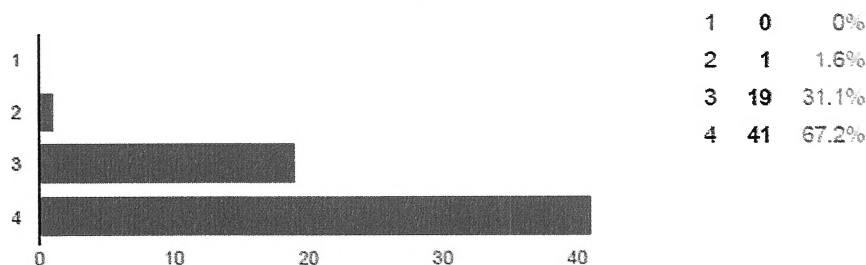
Посакувана состојба

Хистограм бр.61 – Одговори на прашање бр. 14/ICC

15. На прашањето **Во „неповолни ситуации“ за училиштето постојат заштитно-одбранбени механизми врз кои може да се потпреме за разрешување на непријатностите**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговорил еден испитаник (1,6%), со 2 (малку е така) одговориле 16 лица или 26,2% од испитаниците, со 3 (многу е така) 31 или 50,8% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 13 лица или 21,3%. Во посакувана состојба едно стручно лице (1,6%) смета дека „малку е важно да биде така“, 19 односно 31,3 % од испитаниците сметаат дека „многу е важно да биде така“, додека 41 или 67,2% од директорите одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека во повеќето училишта во „неповолни ситуации“ постојат заштитно-одбранбени механизми врз кои може да се потпреме за разрешување на непријатностите, нешто што во посакуваната состојба стручните соработници сметаат дека е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од петнаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.62.



Актуелна состојба

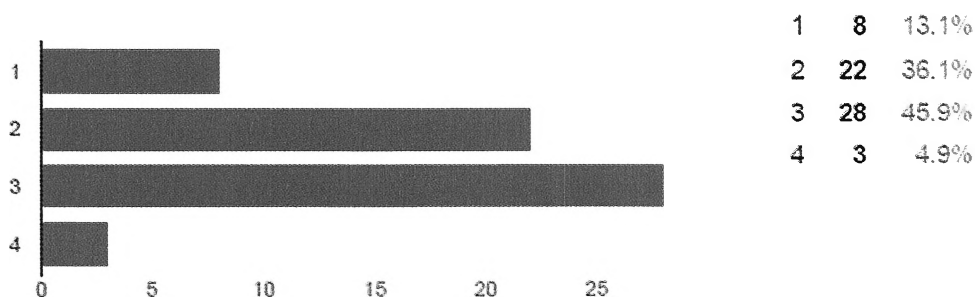


Посакувана состојба

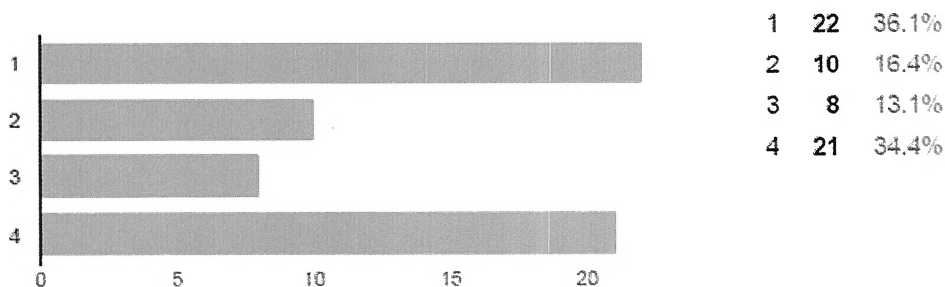
Хистограм бр.62 – Одговори на прашање бр. 15/1СС

16. На прашањето **Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од внатре, од самото училиште**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле 8 испитаници или 13,1%, со 2 (малку е така) одговориле

22 или 36,1% од испитаниците, со 3 (многу е така) одговориле 28 или 45,9% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле тројца или 4,9% од испитаниците. Во посакувана состојба 22 директори или 36,1% сметаат дека „воопшто не треба да биде така“, 10 (16,4%) сметаат дека „малку е важно да биде така“, 8 (13,1%) смета дека „многу е важно да биде така“, додека 21 или 34,4% сметаат дека „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи поделеност на ставовите на стручните соработници за актуелната состојба во нивните училишта, нешто што се покажува и при анализата на одговорите за посакуваната состојба. Графички приказ на резултатите од шеснаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.63.



Актуелна состојба

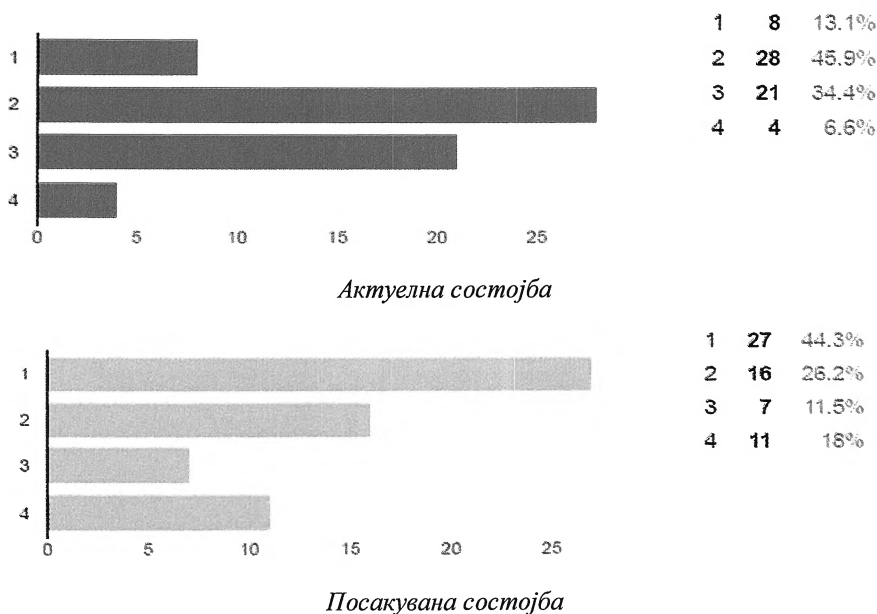


Посакувана состојба

Хистограм бр.63 – Одговори на прашање бр. 16/1СС

17. На прашањето **Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од надвор, од заедницата, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле 8 или 13,1% од испитаниците, со 2 (малку е така) одговориле 28 или 45,9% од испитаниците, со 3 (многу е така) одговориле 21 или 34,4% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 4 лица или 6,6% од испитаниците. Во посакувана состојба 27 или 44,3% сметаат дека „воопшто не треба да**

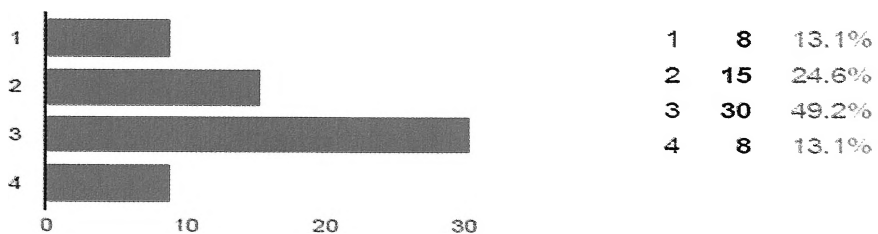
биде така“, 16 или 26,2% сметаат дека „малку е важно да биде така“, 7 или 11,5 % сметаат дека „многу е важно да биде така“, додека 11 или 18% сметаат дека „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи поделеност на ставовите на стручните соработници за актуелната состојба во нивните училишта, нешто што се покажува и при анализата на одговорите за посакуваната состојба. Графички приказ на резултатите од седумнаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.64.



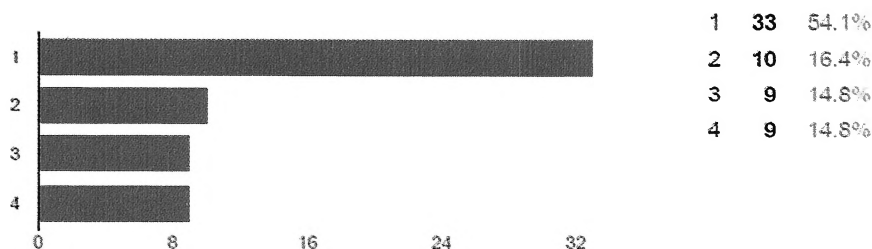
Хистограм бр.64 – Одговори на прашање бр. 17/1СС

18. На прашањето **Новитетите во образовниот систем се секогаш пречекани со резерва и скептицизам од страна на одредена група на наставници во училиштето**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле 8 или 13,1% од испитаниците, со 2 (малку е така) одговориле 15 или 24,6% од испитаниците, со 3 (многу е така) одговориле 30 или 49,2% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 8 или 13,1% од испитаниците. Во посакувана состојба 33 или 54,1% сметаат дека „воопшто не треба да биде така“, 10 или 16,4% сметаат дека „малку е важно да биде така“, 9 или 14,8% сметаат дека „многу е важно да биде така“, додека 9 или 14,8% сметаат дека „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека повеќето од стручните соработници сметаат дека новитетите во образовниот систем се скоро секогаш пречекани со резерва и скептицизам на одредена група наставници, додека во посакуваната состојба повеќето од половина сметаат дека не треба да биде така.

Графички приказ на резултатите од осумнаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.65.



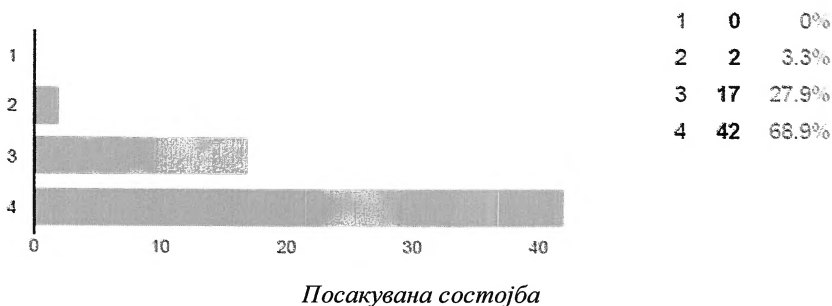
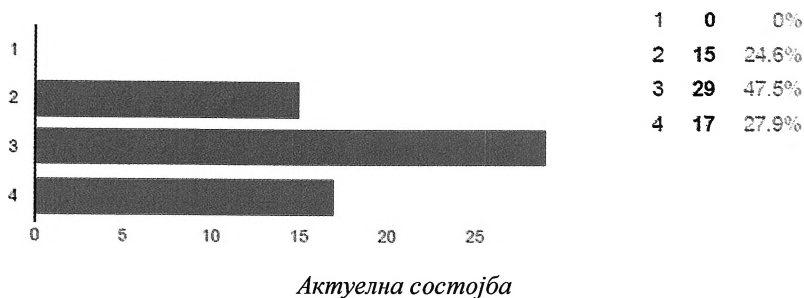
Актуелна состојба



Посакувана состојба

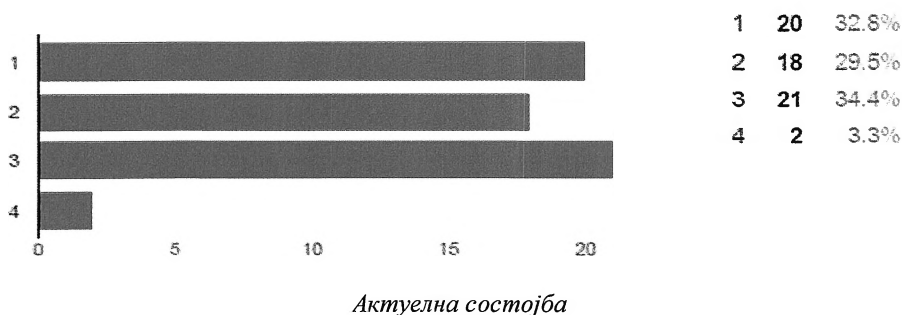
Хистограм бр.65 – Одговори на прашање бр. 18/1СС

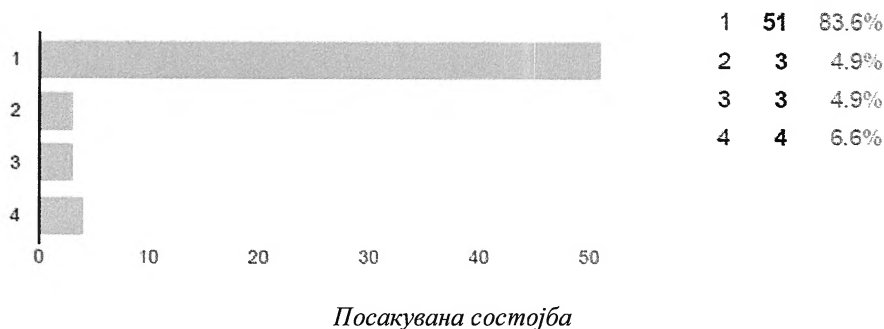
19. Во однос на прашањето: **Во нашето училиште вработените слободно ги искажуваат своите идеи за тоа како да се зголеми професионалноста и одговорноста во организацијата на работењето**, во актуелна состојба, нема ниту еден одговор со „воопшто не е така“, 15 (24,6%) одговориле со „малку е така“, 29 (47,5%) одговориле со „многу е така“ и 17 (27,9%) одговориле со „во целост е така“. Во посакувана состојба двајца испитаници (3,3%) сметаат дека „малку е важно да биде така“, 17 (27,9%) сметаат дека „многу е важно да биде така“, додека 42 (68,9%) сметаат дека „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека скоро 2/3 од испитаниците сметаат дека вработените слободно ги искажуваат своите идеи во однос на зголемувањето на професионалноста и одговорноста во нивните училишта, додека во посакуваната состојба скоро сите стручни соработници сметаат дека е важно, односно исклучително е важно да биде така. Графички приказ на резултатите од деветнаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.66.



Хистограм бр.66 – Одговори на прашање бр. 19/1СС

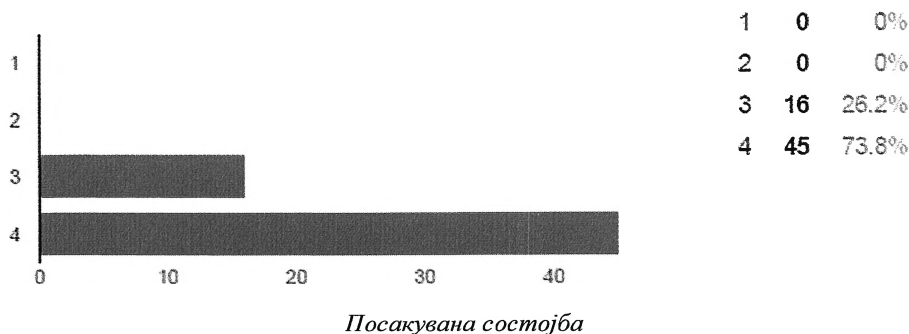
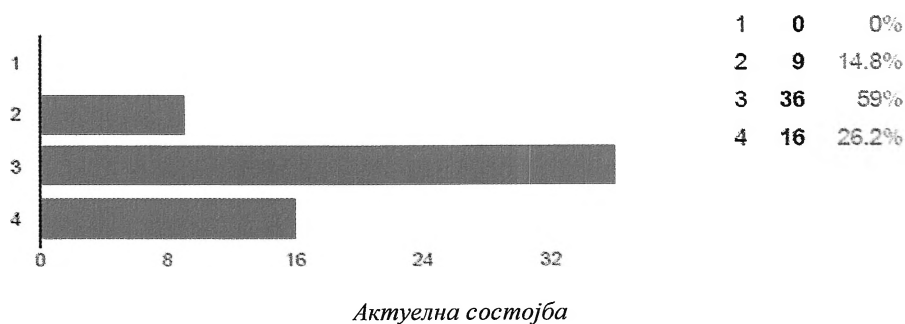
20. Во однос на прашањето: **Во училишната организациска култура се раѓаат „табори“ кои ја обезвреднуваат работата на целото училиште**, во актуелна состојба, 20 (32,8%) одговориле со „воопшто не е така“, 18 (29,5%) одговориле со „малку е така“, 21 (34,4%) одговориле со „многу е така“ и двајца (3,3%) одговориле со „во целост е така“. Во посакувана состојба 51 (83,6%) сметаат дека „воопшто не треба да биде така“, 3 (4,9%) смета дека „малку е важно да биде така“, додека 3 (4,9%) сметаат дека „многу е важно да биде така“ и 4 (6,6%) сметаат дека „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека повеќе од половина испитаници сметаат дека во училиштата не се раѓаат „табори“ кои ја обезвреднуваат работата на целото училиште. Поголемиот дел од стручните соработници посакуваат состојба во која воопшто не треба да постојат табори кои ќе ја обезвреднуваат работата на училиштето. Графички приказ на резултатите од дваесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.67.





Хистограм бр.67 – Одговори на прашање бр. 20/1СС

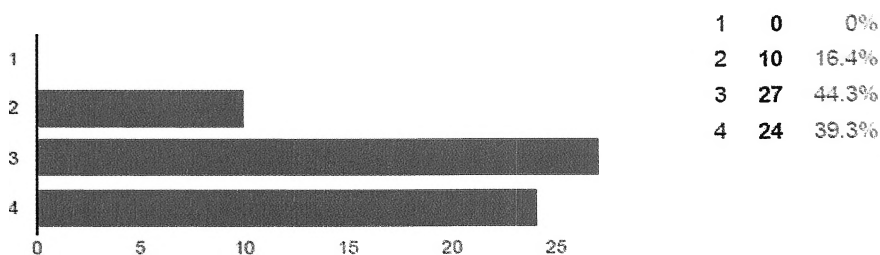
21. Во однос на прашањето: **Повеќето од вработените во училиштето се подготвени да следат обуки посветени на професионалната етика**, во актуелна состојба, 9 (14,8%) одговориле со „малку е така“, 36 (59%) одговориле со „многу е така“ и 16 (26,2%) одговориле со „во целост е така“. Во посакувана состојба 16 (26,2%) одговориле со „многу е важно да биде така“, додека 45 (73,8%) сметаат дека „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека повеќето од стручните соработници сметаат дека вработените се подготвени да следат обуки за професионална етика, при што за сите стручни соработници, во посакуваната состојба, ова прашање е важно односно исклучително важно тоа да биде така. Графички приказ на резултатите од дваесет и првото прашање се претставени со хистограмот бр.68.



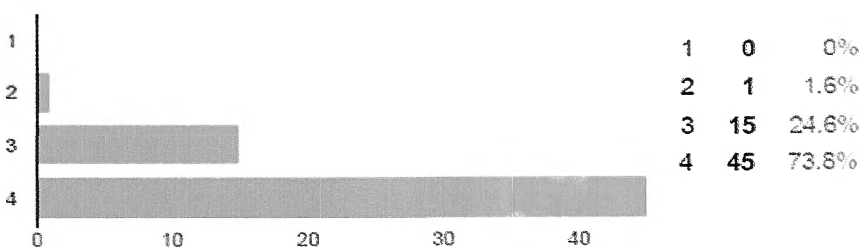
Хистограм бр.68 – Одговори на прашање бр. 21/1СС

Во вториот дел од анкетниот прашалник за стручните соработници кој се однесува на директорот и професионалната етика дадени се следните одговори:

1. На прашањето **Директорот има визија за развој на своето училиште и континуирано презема чекори за нејзино остварување**, добиени се следните одговори: 10 (16,4%) – „малку е така“, 27 испитаници (44,3%) – „многу е така“ и 24 испитаници (39,3%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 1 лице (1,6%) одговорило со „малку е важно да биде така“, 15 од испитаниците (24,6%) се изјасниле дека „многу е важно да биде така“, додека 45 испитаника (73,8%) одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека поголемиот дел од стручните соработници сметаат дека директорот има визија за развој на своето училиште и континуирано презема чекори за нејзино остварување, а ставот на најголемиот број од стручните соработници е дека ова прашање е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.69



Актуелна состојба

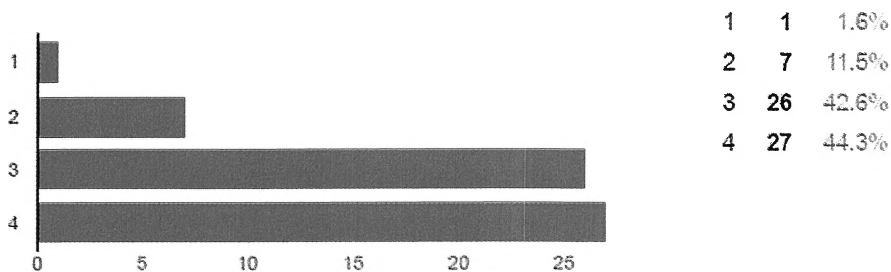


Посакувана состојба

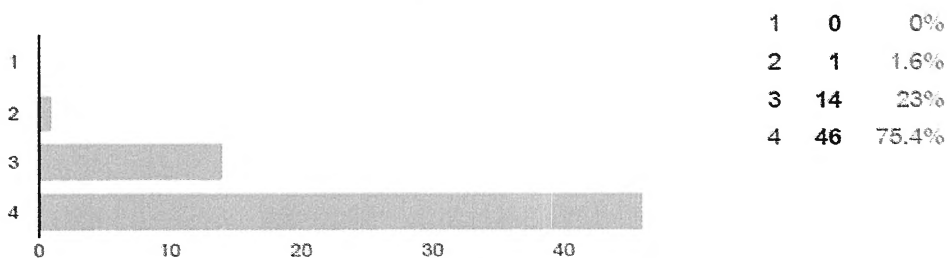
Хистограм бр.69 – Одговори на прашање бр. 1/2СС

2. На прашањето **Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените**, добиени се следните одговори: 1 испитаник (1,6%) – „воопшто не е така“, 7 испитаници (11,5%) – „малку е така“, 26 испитаници (42,6%) „многу е така“ и 27 испитаници (44,3%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 46 (75,4%) од

испитаниците се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 14 испитаници (23%) одговориле со „многу е важно да биде така“. Еден стручен соработник одговорил дека малку е важно да биде така. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека испитаниците сметаат дека директорот создава „здрава“ организациска култура со одредени етички особини, а ставот на стручните соработници е дека ова е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.70.



Актуелна состојба

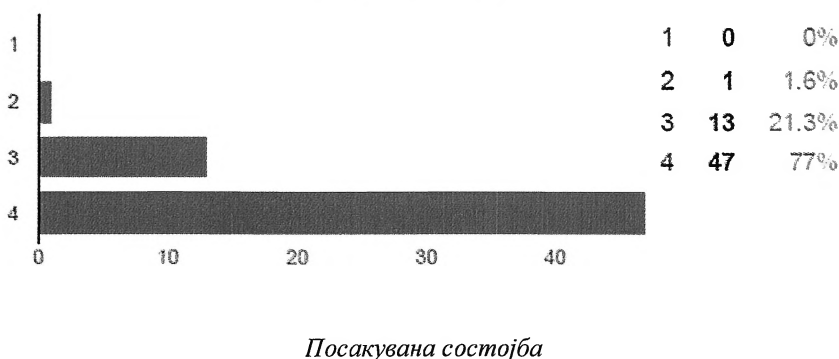
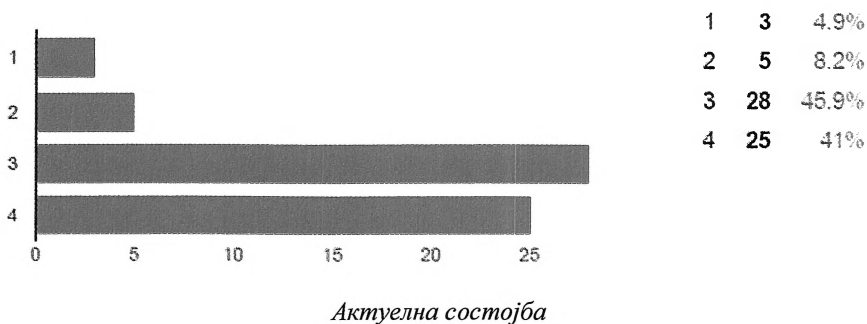


Посакувана состојба

Хистограм бр.70 – Одговори на прашање бр. 2/2СС

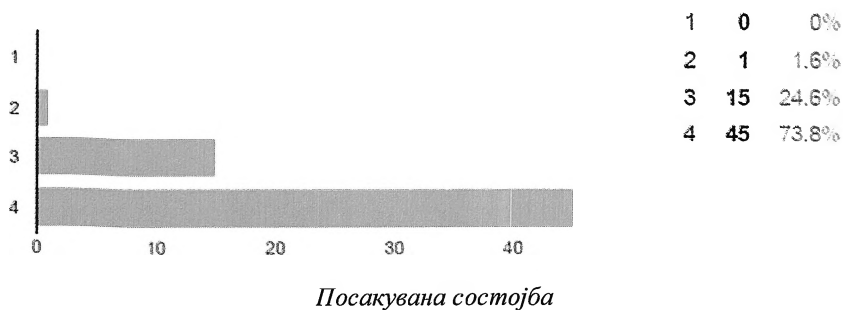
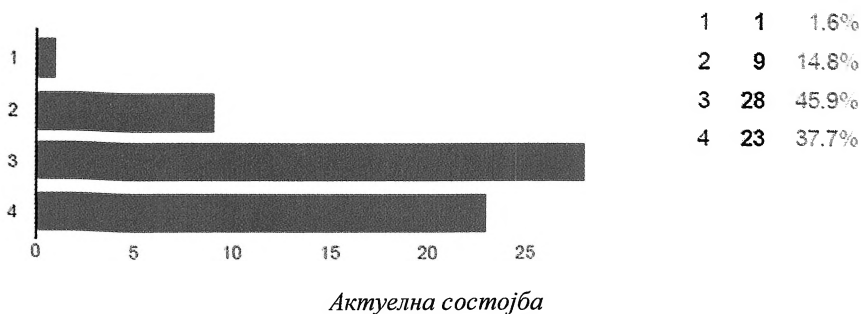
3. На прашањето **Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност**, добиени се следните одговори: 3 испитаници (4,9%) – „воопшто не е така“, 5 испитаници (8,2%) – „малку е така“, 28 испитаници (45,9%) – „многу е така“ и 25 испитаници (41%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 47 (77%) од испитаниците се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, 13 испитаници (21,3%) одговориле со „многу е важно да биде така“, додека 1 испитаник (1,6%) одговорил со „малку е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека повеќето испитаници сметаат дека директорот создава „здрава“ организациска култура со одредени особини кои се однесуваат на општата

комуникација, а ставот на скоро сите стручни соработници е дека ова е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.71.



Хистограм бр.71 – Одговори на прашање бр. 3/2CC

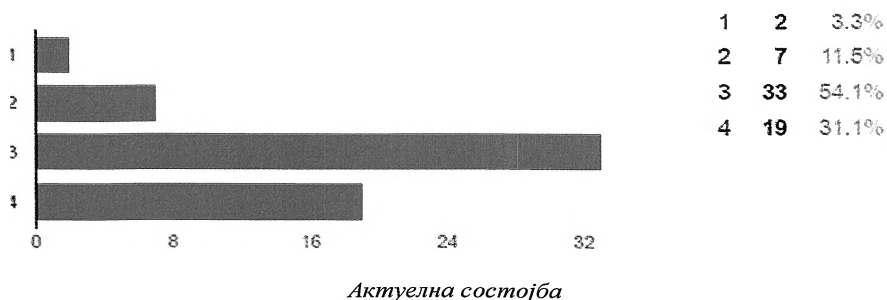
4. На прашањето **Директорот создава атмосфера во која чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето**, добиени се следните одговори: 1 испитаник (1,6%) – „воопшто не е така“, 9 испитаници (14,8%) – „малку е така“, 28 испитаници (45,9%) – „многу е така“ и 23 испитаници (37,7%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 45 (73,8%) од испитаниците се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, 15 испитаници (24,6%) одговориле со „многу е важно да биде така“, додека 1 (1,6%) стручен соработник смета дека „малку е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека повеќето од стручните соработници сметаат дека директорот создава атмосфера во која чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето, а ставот на скоро сите стручни соработници е дека ова е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.72.

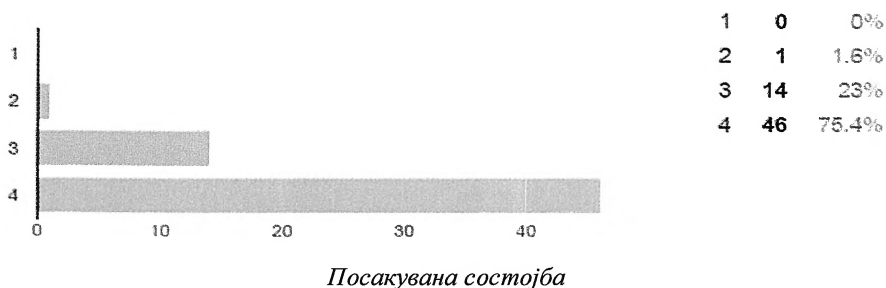


Хистограм бр.72 – Одговори на прашање бр. 4/2СС

5. На прашањето **Директорот ја создава и одржува организациската култура и професионалноста во односите на вработените**, добиени се следните одговори: 2 испитаника (3,3%) – „воопшто не е така“, 7 испитаници (11,5%) – „малку е така“, 33 испитаници – „многу е така“ и 19 испитаници (31,1%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба еден стручен соработник (1,6%) се изјаснил дека „малку е важно да биде така“, 3 испитаници (23%) дека е „многу важно да биде така“, додека 46 испитаници (75,4%) дека „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека повеќето од испитаниците сметаат дека директорот ја создава и одржува организациската култура и професионалноста во односите на вработените во нивните училишта, а ставот на стручните соработници е дека ова е важно, односно исклучително важно да биде така.

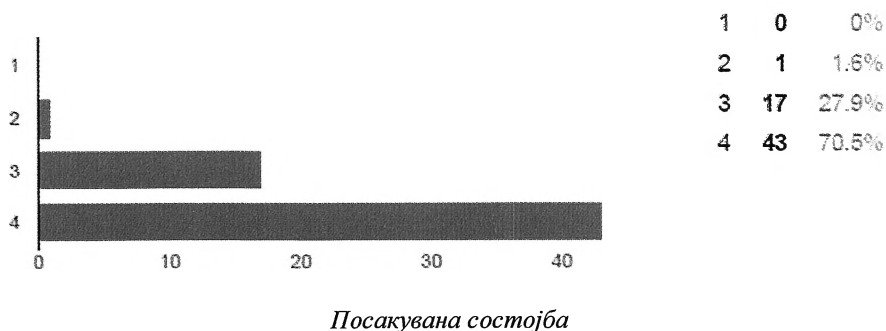
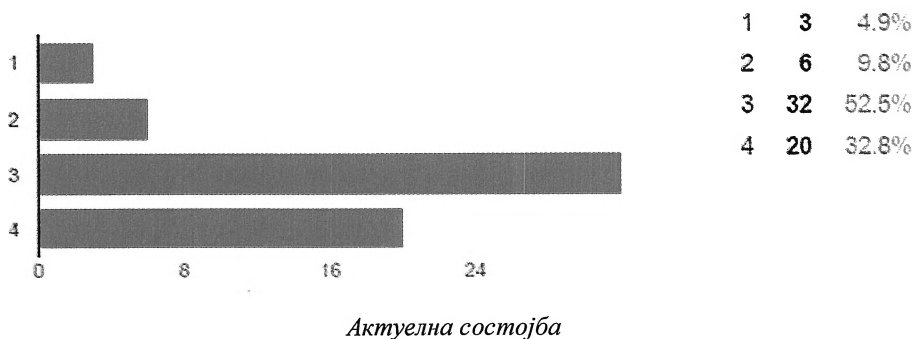
Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.73





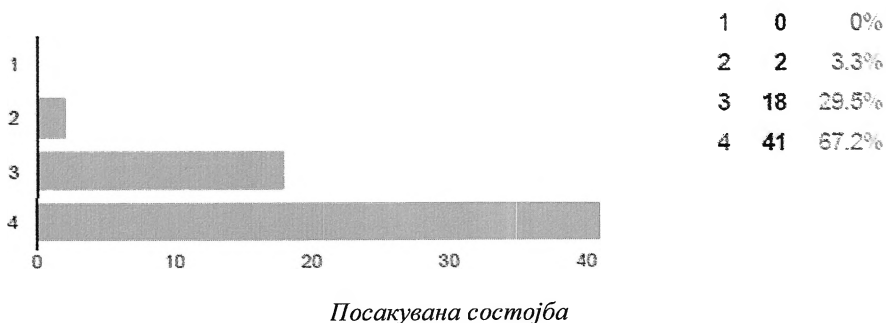
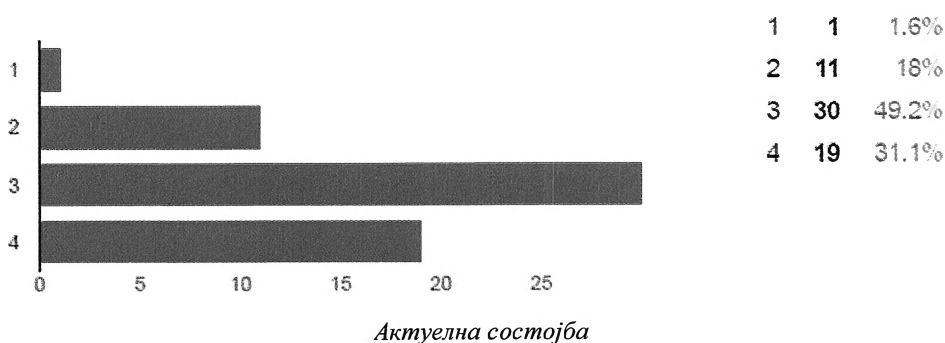
Хистограм бр.73 – Одговори на прашање бр. 5/2СС

6. На прашањето **Директорот високо ги вреднува етичките особини на вработените**, добиени се следните одговори: 3 испитаници (4,9%) одговориле со „воопшто не е така“, 6 испитаници (9,8%) одговориле со „малку е така“, 32 испитаници (52,5%) – „многу е така“ и 20 испитаници (32,8%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 43 од испитаниците (70,5%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, 17 испитаници (27,9%) одговориле дека „многу е важно да биде така“, додека еден испитаник смета дека „малку е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според повеќето испитаници директорот високо ги вреднува етичките особини на вработените, а ставот на стручните соработници е дека ова е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.74.



Хистограм бр.74 – Одговори на прашање бр. 6/2СС

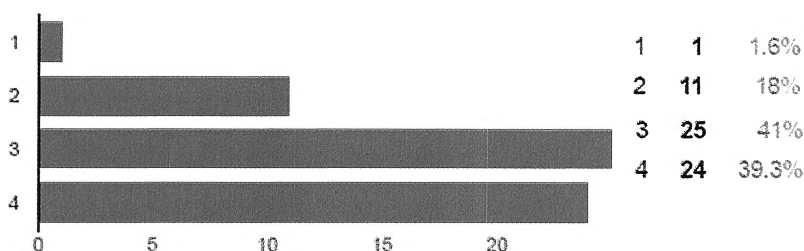
7. На прашањето **Директорот стимулира отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето**, добиени се следните одговори: 1 испитаник (1,6%) – „воопшто не е така“, 11 испитаници (18%) – „малку е така“, 30 испитаници (49,2%) – „многу е така“ и 19 испитаници (31,1%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 41 од испитаниците (67,2%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, 18 испитаници (29,5%) се изјасниле „многу е важно да биде така“, а еден стручен соработник се изјаснил дека „малку е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според поголемиот дел од стручната служба директорот стимулира отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето, а ставот на скоро сите анкетирани стручни соработници е дека ова е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.75.



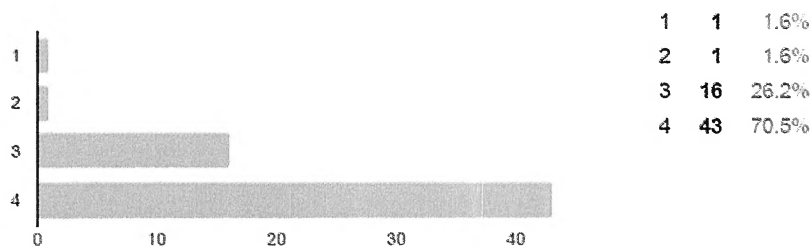
Хистограм бр.75 – Одговори на прашање бр. 7/2СС

8. На прашањето **Директорот придонесува и ја поттикнува тимската работа**, добиени се следните одговори: 1 испитаник (1,6%) – „воопшто не е така“, 11 испитаници (18%) – „малку е така“, 25 испитаници (41%) – „многу е така“ и 24 испитаници (39,3%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 1 испитаник (1,6%) се изјаснил „воопшто не треба да биде така“, исто така 1 испитаник се изјаснил „малку е важно да биде така“, 16

испитаници (26,2%) одговориле “многу е важно да биде така“, а 43 испитаници (70,5) одговориле „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според најголем број испитаници директорот придонесува и ја поттикнува тимската работа, а ставот на стручните соработници е дека ова е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.76.



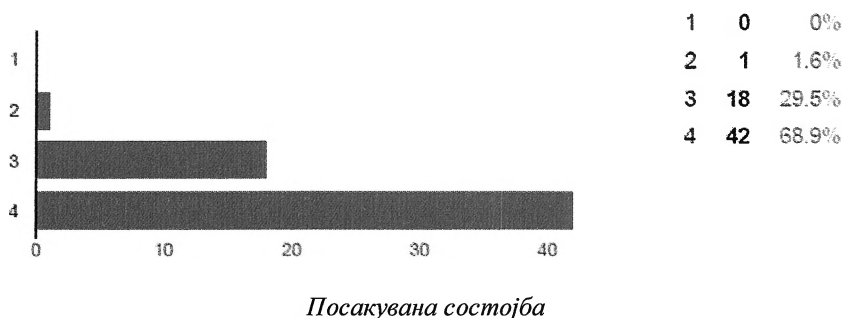
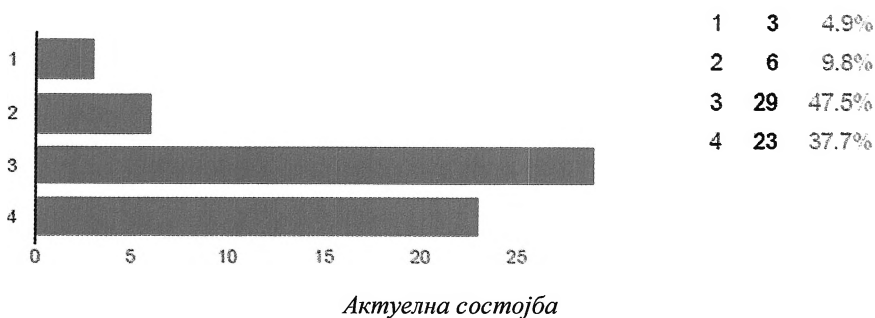
Актуелна состојба



Посакувана состојба

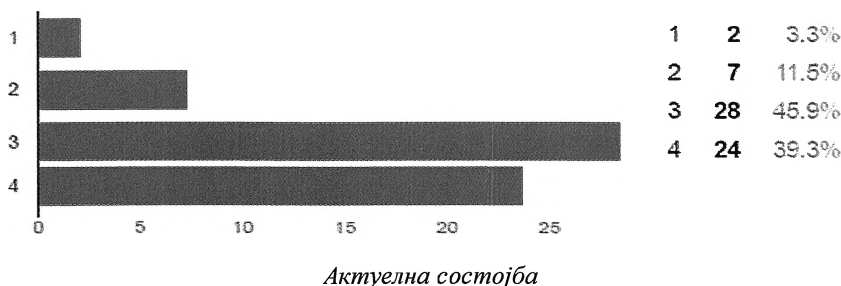
Хистограм бр.76 – Одговори на прашање бр. 8/2СС

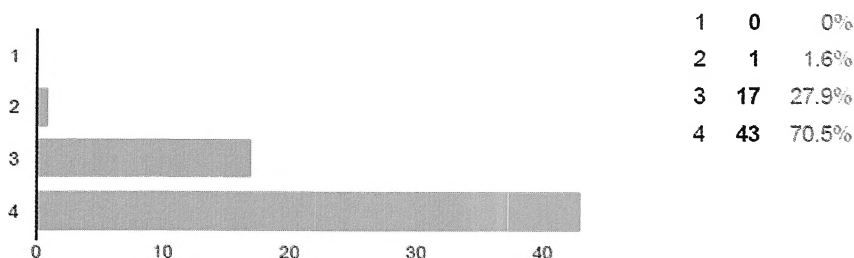
9. На прашањето **Директорот го гради угледот на училиштето и придонесува кон зајакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата**, добиени се следните одговори: 3 испитаници (4,9%) – „воопшто не е така“, 6 испитаници (9,8%) – „малку е така“, 29 испитаници (47,5%) – „многу е така“ и 23 испитаници (37,7%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба: 1 испитаник (1,6%) – „малку е важно да биде така“, 18 испитаници (29,5%) – „многу е важно да биде така“, 42 испитаници (68,9%) – „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според повеќето од стручните соработници, директорот е тој кој го гради угледот на училиштето и придонесува кон зајакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата. При тоа стручните соработници знаат дека ова е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.77.



Хистограм бр.77 – Одговори на прашање бр. 9/2СС

10. На прашањето **Директорот создава оптимални услови за работа во кои се зајакнува чувството на припадност кај вработените во училиштето**, добиени се следните одговори: 2 испитаника (3,3%) – „воопшто не е така“, 7 испитаници (11,5%) – „малку е така“, 28 испитаници (45,9%) – „многу е така“ и 24 испитаници (39,3%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба: 1 испитаник – „малку е важно да биде така“, 17 испитаници (27,9%) – „многу е важно да биде така“ и 43 испитаници (70,5%) „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според стручните соработници, во повеќето училишта директорот создава оптимални услови за работа во кои се зајакнува чувството на припадност кај вработените во училиштето, а ставот на стручните соработници по ова прашање е дека станува збор за важно односно дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.78.

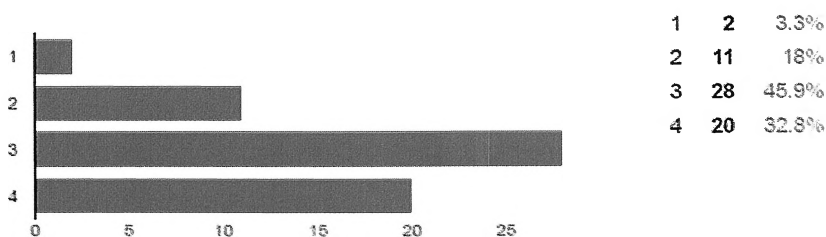




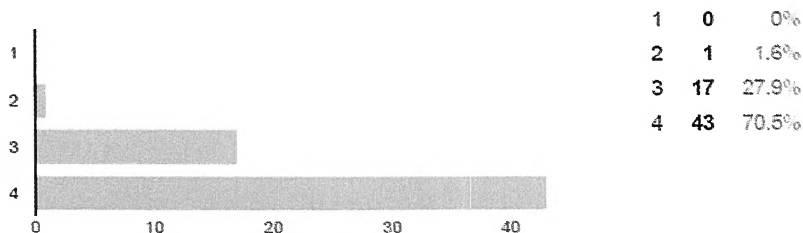
Посакувана состојба

Хистограм бр.78 – Одговори на прашање бр. 10/2СС

11. На прашањето **Директорот гради организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика**, добиени се следните одговори: 2 испитаници (3,3%) – „воопшто не е така“, 11 испитаници (18%) – „малку е така“, 28 испитаници (45,9%)– „многу е така“и 20 испитаници (32,8%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба: 1 испитаник (1,6%) – „малку е важно да биде така“, 17 испитаници (27,9%) – „многу е важно да биде така“ и 43 испитаници (70,5%) - „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според стручните соработници, во повеќето училишта директорот гради организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика, а нивниот став е дека ова е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.79.



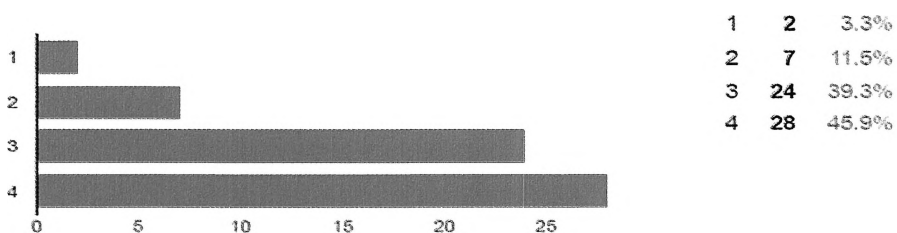
Актуелна состојба



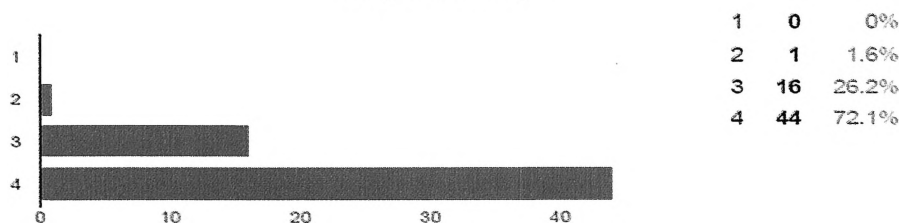
Посакувана состојба

Хистограм бр.79 – Одговори на прашање бр. 11/2СС

12. На прашањето **Директорот доследно и со почит подеднакво се однесува кон сите вработени**, добиени се следните одговори: 2 испитаника (3,3%) – „воопшто не е така“, 7 испитаници (11,5%) – „малку е така“, 24 испитаници (39,3%) – „многу е така“ и 28 испитаници (45,9%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба: 1 испитаник (1,6%) – „малку е важно да биде така“, 16 испитаници (26,2%) – „многу е важно да биде така“, 44 испитаници (72,1%) – „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека во повеќето училишта директорот гради организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика, а ставот на стручните соработници е дека ова е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.80.



Актуелна состојба

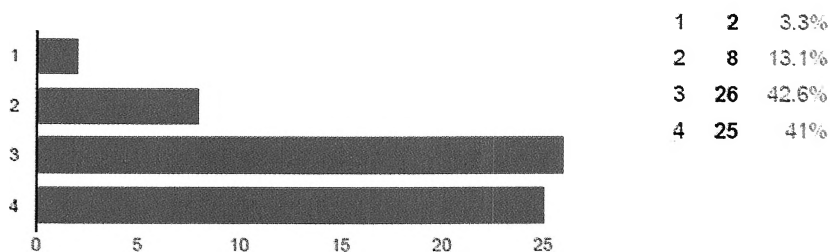


Посакувана состојба

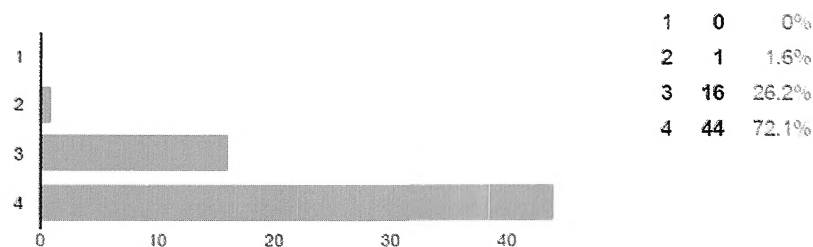
Хистограм бр.80 – Одговори на прашање бр. 12/2СС

13. На прашањето **Директорот придонесува за професионалниот и кариерен развој на вработените** добиени се следните одговори: 2 испитаници (3,3%) – „воопшто не е така“, 8 испитаници (13,1%) – „малку е така“, 26 испитаници (42,6%) – „многу е така“ и 25 испитаници (41%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 44 испитаници (72,1%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, 16 од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“, а едно лице одговорило „малку е важно да биде така“. Од одговорите се гледа дека, актуелно, во повеќето училишта директорот придонесува за професионалниот и кариерен развој на вработените, што според стручните соработници е

важно, односно исклучително важна посакувана состојба. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.81.



Актуелна состојба

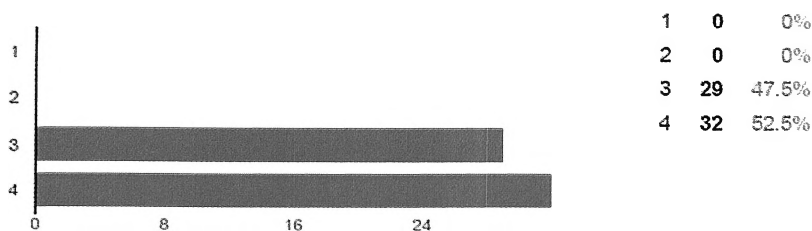


Посакувана состојба

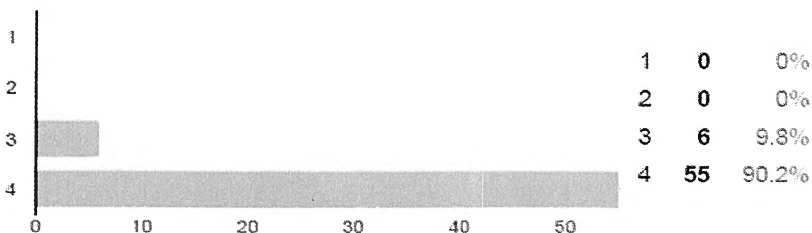
Хистограм бр.81 – Одговори на прашање бр. 13/2СС

Во третиот дел од анкетниот прашалник за стручните соработници кој се однесува на стручните соработници и професионалната етика дадени се следните одговори:

1. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште имаат визија за развој на своето училиште и континуирано преземаат чекори за нејзино остварување** добиени се следните одговори: 29 испитаници (47,5%) – „многу е така“ и 32 испитаници (52,5%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 55 испитаници (90,2%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 6 (9,8%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека стручните соработници во училиштата имаат визија за развој и континуирано преземаат чекори за нејзино остварување, а нивниот став е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.82.



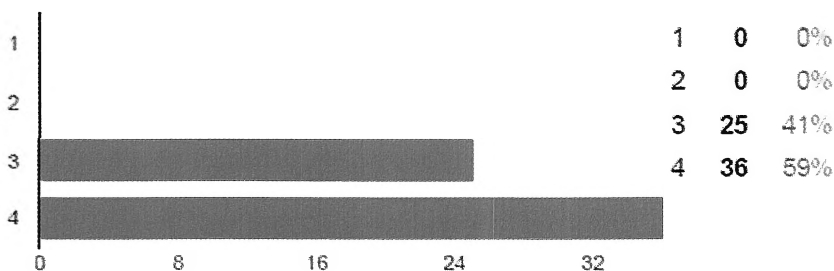
Актуелна состојба



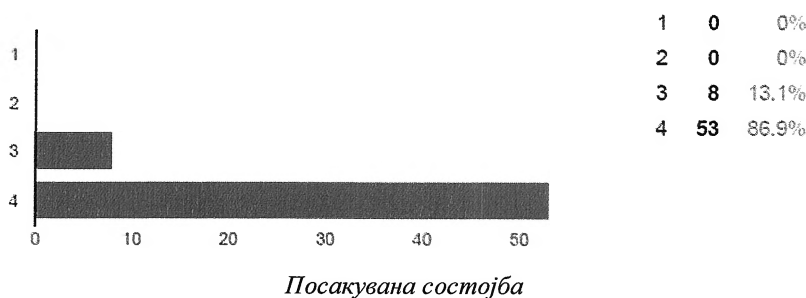
Посакувана состојба

Хистограм бр.82 – Одговори на прашање бр. 1/3СС

2. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште создаваат „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените** добиени се следните одговори: 25 испитаници (41%) – „многу е така“ и 36 испитаници (59%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 53 испитаници (86,9%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 8 (13,1%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека во најголемиот број училишта стручните соработници создаваат „здрава“ организациска култура со одредени етички особини, а нивниот став е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.83.

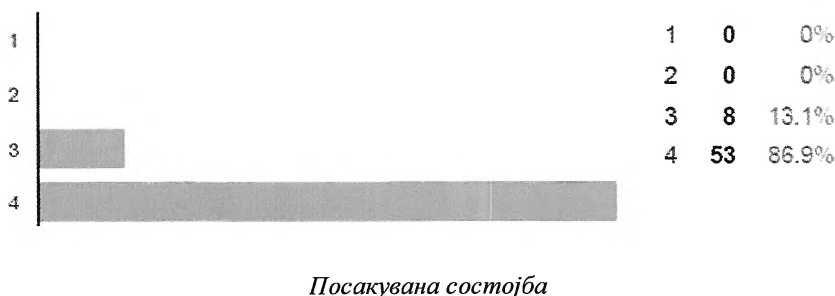
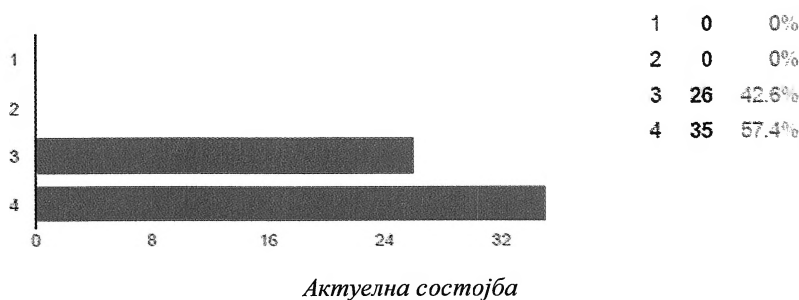


Актуелна состојба



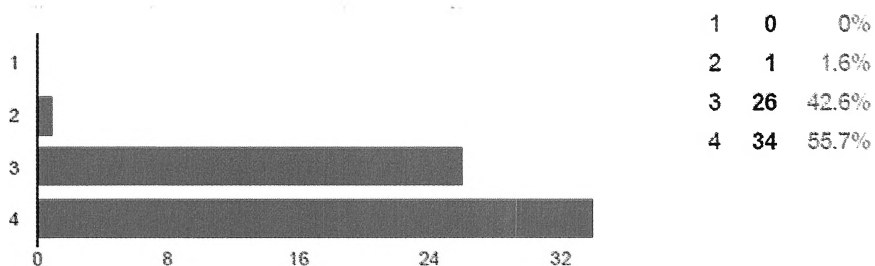
Хистограм бр.83 – Одговори на прашање бр. 2/3СС

3. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште создаваат „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност** добиени се следните одговори: 26 испитаника (42,6%) – „многу е така“ и 35 испитаници (57,4%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 53 испитаници (86,9%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 8 (13,1%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека во најголемиот број училишта стручните соработници создаваат „здрава“ организациска култура со одредени особини кои се однесуваат на општата комуникација, а нивниот став е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.84.

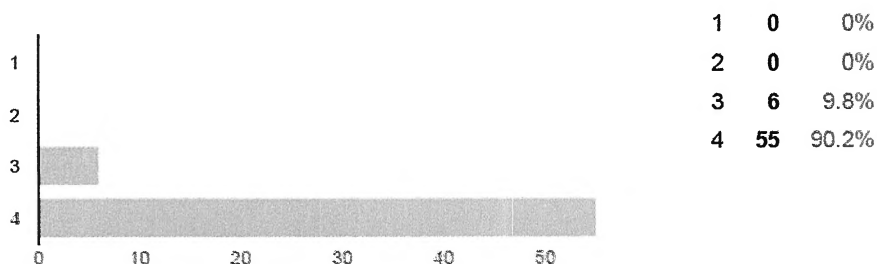


Хистограм бр.84 – Одговори на прашање бр. 3/3СС

4. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште креираат атмосфера во кои чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето** добиени се следните одговори: 1 испитаник (1,6%) – „малку е така“, 26 испитаници (42,6%) – „многу е така“ и 34 испитаници (55,7%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 55 испитаници (90,2%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 6 (9,8%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека стручните соработници сметаат дека во најголемиот број училишта тие креираат атмосфера во кои чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето, а нивниот став е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.85.



Актуелна состојба

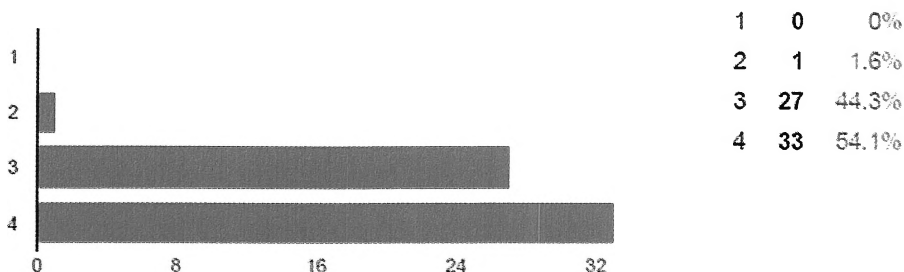


Посакувана состојба

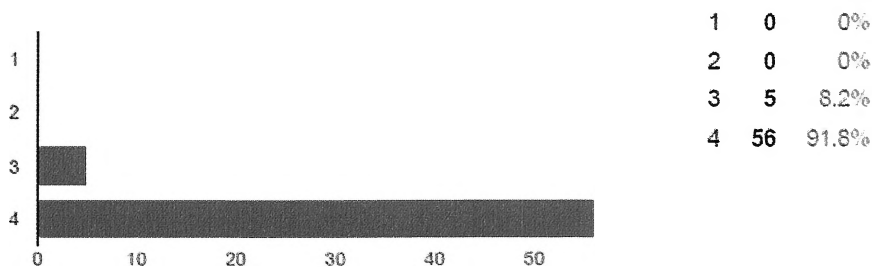
Хистограм бр.85 – Одговори на прашање бр. 4/3СС

5. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште ја создаваат и ја одржуваат организациската култура и професионалноста во односите на вработените** добиени се следните одговори: 1 испитаник (1,6%) – „малку е така“, 27 испитаника (44,3%) – „многу е така“ и 33 испитаника (54,1%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 56 испитаници (91,8%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 5 (8,2%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според стручните соработници во

најголемиот број училишта тие ја создаваат и ја одржуваат организациската култура и професионалноста во односите на вработените, а нивниот став е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.86.



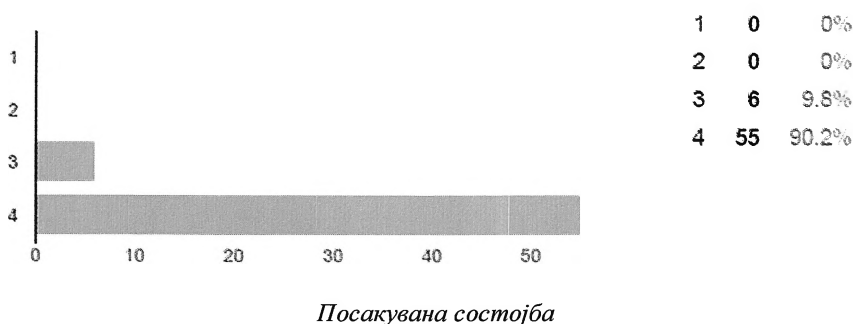
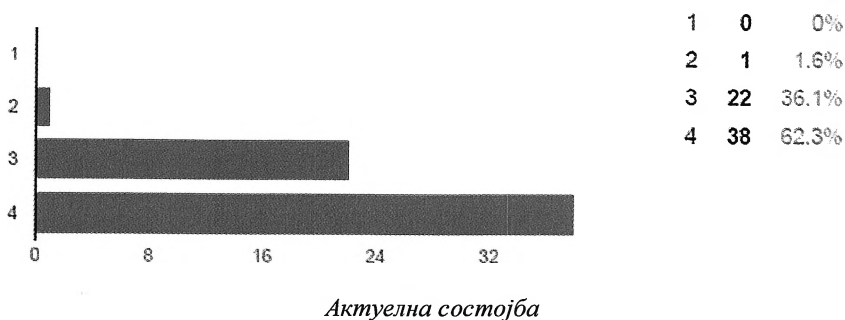
Актуелна состојба



Посакувана состојба

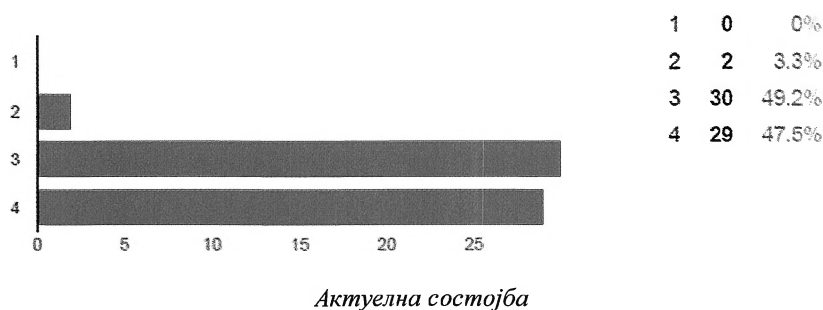
Хистограм бр.86 – Одговори на прашање бр. 5/3СС

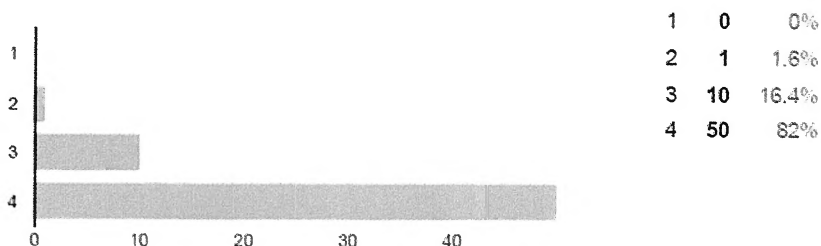
6. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште високо ги вреднуваат етичките особини на вработените** добиени се следните одговори: 1 испитаник (1,6%) – „малку е така“, 22 испитаника (36,1%) – „многу е така“ и 38 испитаника (62,3%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 55 испитаника (90,2%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 6 (9,8%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според стручните соработници, во најголемиот број училишта тие високо ги вреднуваат етичките особини на вработените, а нивниот став е дека ова е исклучително важно да биде така во однос на посакуваната состојба. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.87.



Хистограм бр.87 – Одговори на прашање бр. 6/3СС

7. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште стимулираат отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето** добиени се следните одговори: 2 испитаника (3,3%) – „малку е така“, 30 испитаника (49,2%) – „многу е така“ и 29 испитаника (47,5%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 50 испитаници (82%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 10 (16,4%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“, само еден од испитаниците одговорил дека „малку е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според стручните соработници во најголемиот број училишта тие стимулираат отворена комуникација, а нивниот став е дека ова е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.88.

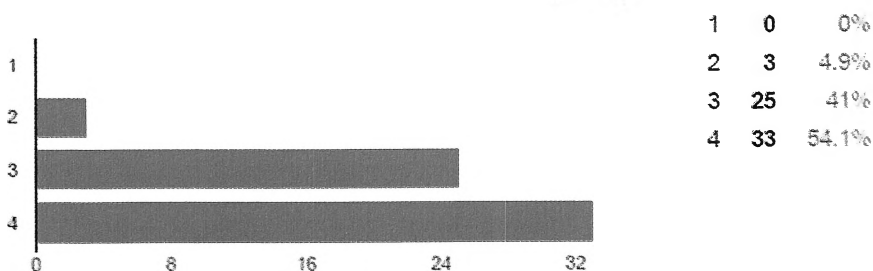




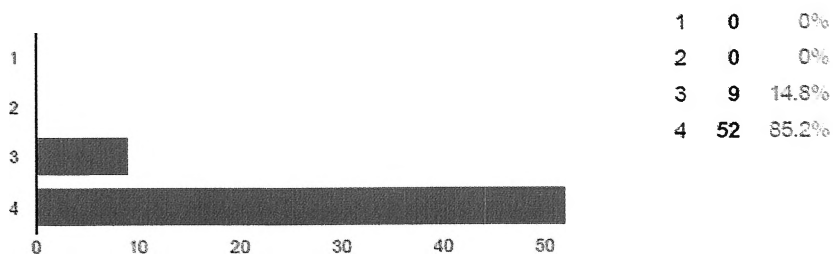
Посакувана состојба

Хистограм бр.88 – Одговори на прашање бр. 7/3СС

8. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште придонесуваат и ја поттикнуваат тимската работа** добиени се следните одговори: 3 испитаника (4,9%) – „малку е така“, 25 испитаника (41%) – „многу е така“ и 33 испитаника (54,1%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 52 испитаника (85,2%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 9 (14,8%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според стручните соработници во најголемиот број училишта тие придонесуваат и ја поттикнуваат тимската работа, а нивниот став е дека ова е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.89.



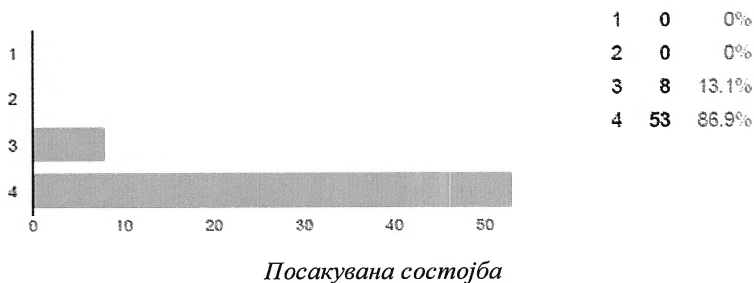
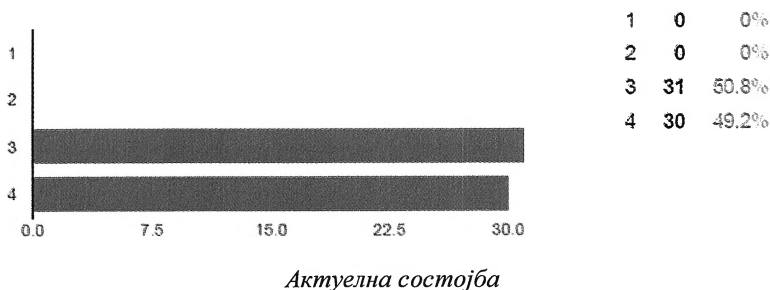
Актуелна состојба



Посакувана состојба

Хистограм бр.89 – Одговори на прашање бр. 8/3СС

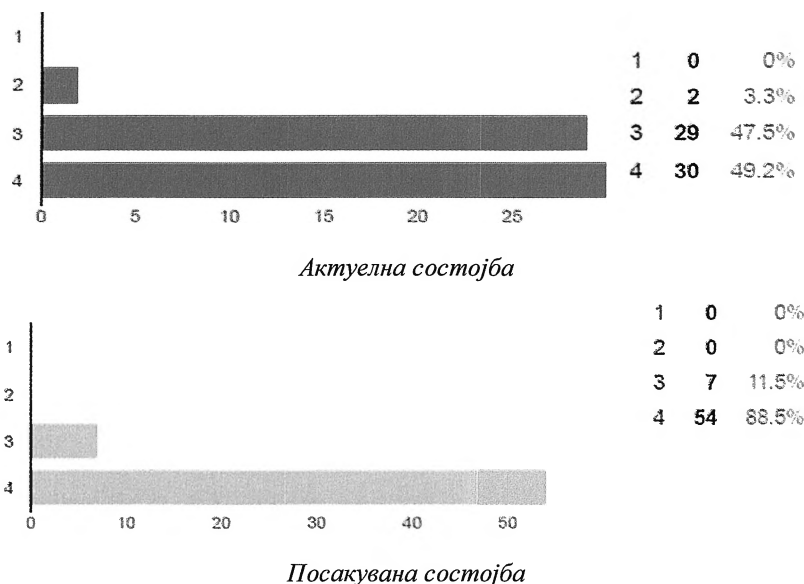
9. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште го градат угледот на училиштето и придонесуваат за истакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата** добиени се следните одговори: 31 испитаник (50,8%) – „многу е така“ и 30 испитаника (49,2%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 53 испитани (86,9%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 8 (13,1%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според стручните соработници во најголемиот број училишта тие го градат угледот на училиштето и придонесуваат за истакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата, а нивниот став е дека ова е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.90.



Хистограм бр.90 – Одговори на прашање бр. 9/ЗСС

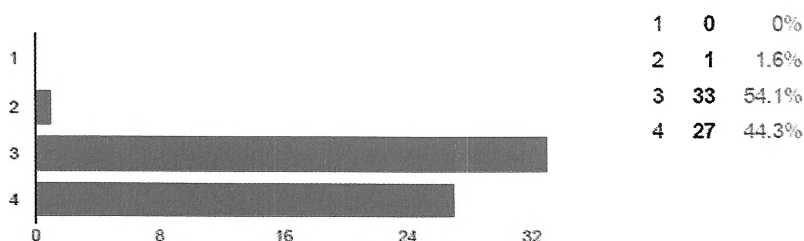
10. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште создаваат оптимални услови за работа во кои се негува чувството на припадност кај вработените во училиштето** добиени се следните одговори: 2 испитаника (3,3%) – „малку е така“, 29 испитаника (47,5%) – „многу е така“ и 30 испитаника (49,2%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 54 испитаника (88,5%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 7 (11,5%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека најголем број стручните соработници

сметат дека во училиштата создаваат оптимални услови за работа во кои се негува чувството на припадност кај вработените во училиштето, а нивниот став е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.91.

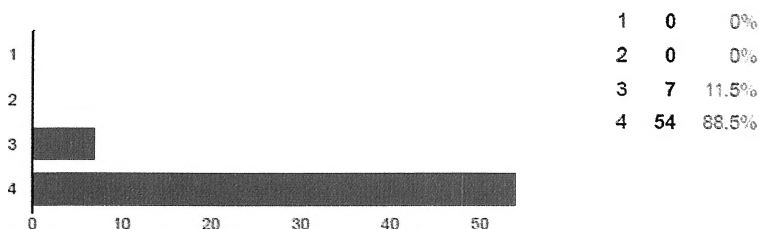


Хистограм бр.91 – Одговори на прашање бр. 10/3CC

11. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште градат организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика** добиени се следните одговори: 1 испитаник (1,6%) – „малку е така“, 33 испитаника (54,1%) – „многу е така“ и 27 испитаника (44,3%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 54 испитаника (88,5%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 7 (11,5%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека стручните соработници сметаат дека во училишта градат организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика, а нивниот став е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.92.



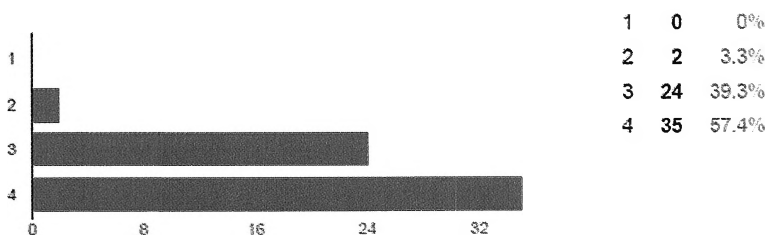
Актуелна состојба



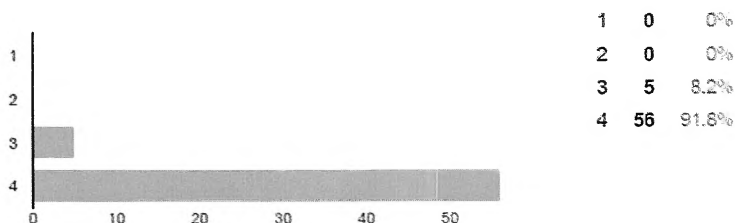
Посакувана состојба

Хистограм бр.92 – Одговори на прашање бр. 11/3СС

12. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште доследно и со почит подеднакво се однесуваат кон сите вработени** добиени се следните одговори: 2 испитаника (3,3%) – „малку е така“, 24 испитаника (39,3%) – „многу е така“ и 35 испитаника (57,4%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 56 испитаника (91,8%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 5 (8,2%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека стручните соработници сметаат дека во училиштата доследно и со почит подеднакво се однесуваат кон сите вработени, а нивниот став е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.93.



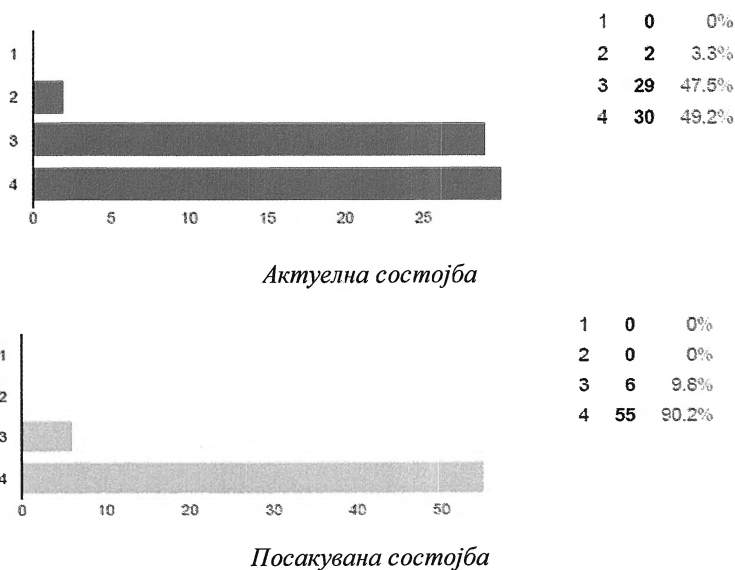
Актуелна состојба



Посакувана состојба

Хистограм бр.93 – Одговори на прашање бр. 12/3СС

13. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште придонесуваат за професионалниот и кариерниот развој на вработените** добиени се следните одговори: 2 испитаника (3,3%) – „малку е така“, 29 испитаника (47,5%) – „многу е така“ и 30 испитаника (49,2%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 55 испитаника (90,2%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 6 (9,8%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека во најголемиот број случаи стручните соработници сметаат дека во училиштата придонесуваат за професионалниот и кариерниот развој на вработените, а нивниот став е дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.94.



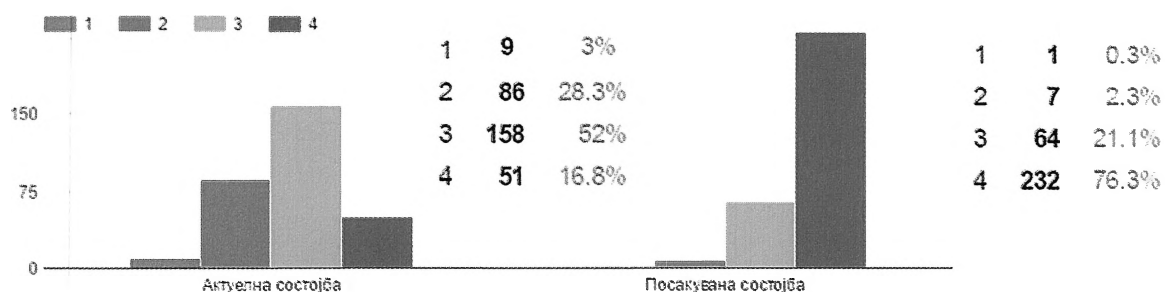
Хистограм бр. 94 – Одговори на прашање бр. 13/СС

4.3. Квантитативна анализа на анкетниот прашалник за наставници

Вреднувањето на анкетниот прашалник за наставници и ист како и на претходните прашалници (анкетниот прашалник за директори и стручна служба).

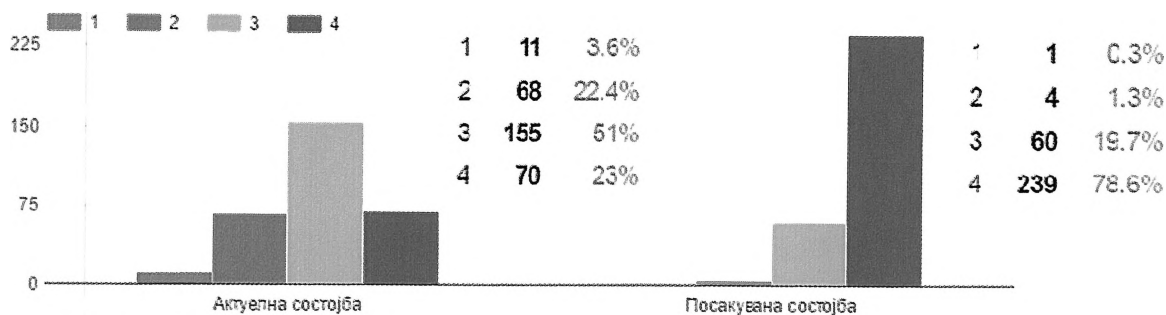
1. На првото прашање **Сите вработени во нашето училиште практикуваат етички професионално однесување**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле 9 наставници (3%), со број 2 (малку е така) одговориле 86 испитаници или 28,3%, со 3 (многу е така) одговориле 158 од испитаниците или 52 % од испитаниците, додека со

бројот 4 (во целост е така) одговориле 51 испитаници или 16,8%. Во посакувана состојба, со 1 одговорил 1 наставник или 03,%, со 2 одговориле 7 наставника или 2,3%, 64 испитаници или 21,1% од испитаниците дале оценка дека „многу е важно да биде така“, додека 232 наставници или 76,3 % одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека поголемиот дел од наставниците сметаат дека сите вработени во нивното училиште практикуваат етичко професионално однесување, кое е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од првото прашање се претставени со хистограмот бр.95.



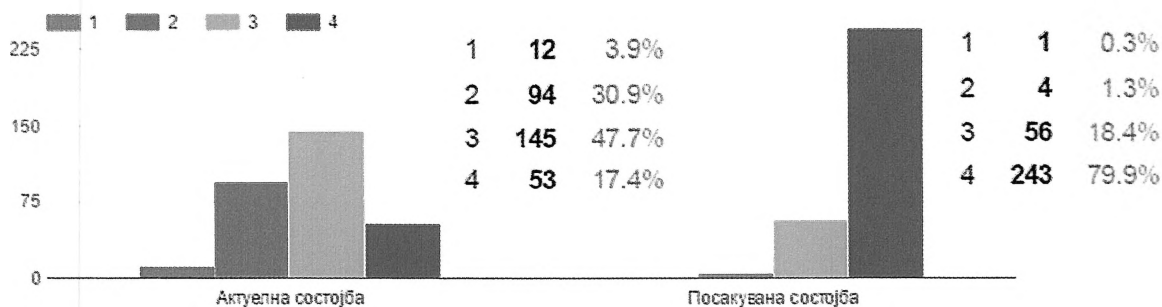
Хистограми бр.95 – Одговори на прашање бр. 1/1Н

2. На второто прашање **Професионалната етика на вработените во нашето училиште позитивно влијае на организациската култура во училиштето**, во актуелна состојба, 11 наставници (3,6%) сметаат дека „воопшто не е така“, 68 наставници (22,4%) сметаат дека „малку е така“, 155 наставници (51%) сметаат дека „многу е така“ и 70 наставници (23%) сметаат дека „во целост е така“. Во однос на посакувана состојба 1 наставник (0,3) смета дека „воопшто не треба да биде така“, 4 наставника (1,3%) сметаат дека „малку е важно да биде така“, 60 наставника (19,7%) сметаат дека „многу е важно да биде така“ и 239 наставника (78,6%) сметаат дека „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека повеќето наставници во училиштата го сфаќаат значењето и важноста професионалната етика на вработените позитивно да влијае на организациската култура во училиштето. Согледувајќи ја актуелната состојба во училиштата може да се увиди дека во поголемиот дел од училиштата тоа навистина е така. Графички приказ на резултатите од второто прашање се претставени со хистограмот бр.96.



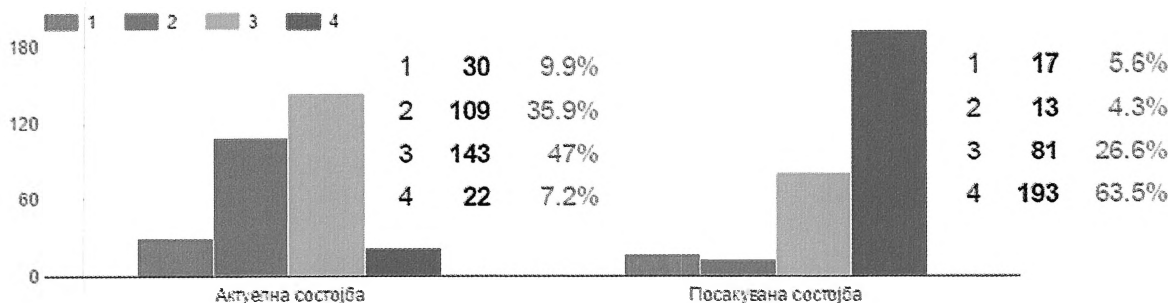
Хистограм бр.96 – Одговори на прашање бр. 2/1Н

3. На прашањето **Организациската култура на сите вработени во нашето училиште е доволно изградена и развиена**, во актуелна состојба 12 анкетирани или 3,9% од испитаниците дале оценка дека „воопшто не е така“, 94 или 30,9% одговориле со „малку е така“, 145 испитаника или 47,7 % одговориле со „многу е така“, а 53 наставника (17,4%) одговориле со „во целост е така“. Во посакувана состојба 1 наставник (0,3) одговорил со „воопшто не треба да биде така“, 4 наставника (1,3%) одговориле со „малку е важно да биде така“, 56 испитаника или 18,4 % дале оценка дека „многу е важно да биде така“, додека 243 испитаника или 79,9 % одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека наставниците во училиштата сметаат дека е многу важно, односно исклучително важно организациската култура на сите вработени во училиштето да биде доволно изградена и развиена. Во однос на актуелната состојба, согласно дадените одговори, може да се увиди дека според истите, во поголемиот број училишта организациската клима на вработените е доволно изградена и развиена. Графички приказ на резултатите од третото прашање се претставени со хистограмот бр.97.



Хистограм бр.97 – Одговори на прашање бр. 3/1Н

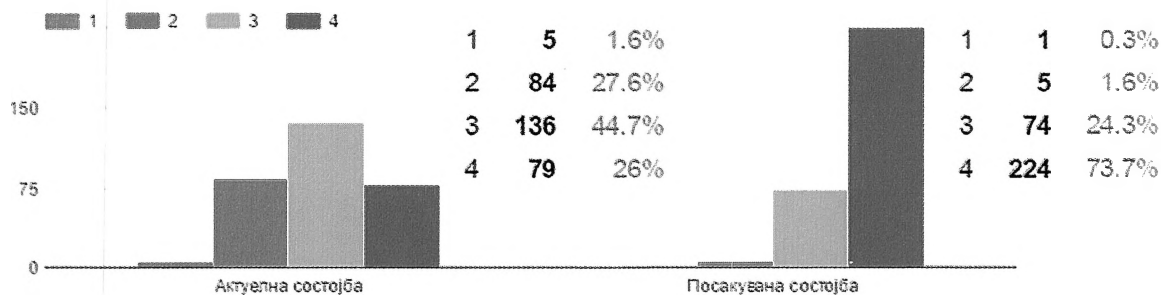
4. На прашањето **Нема сегменти во нашата работа кои можат да се надополнуваат со нови сознанија од сферата на организациската култура**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле 30 испитаника односно 9,9 %, со 2 (малку е така) одговориле 109 испитаника или 35,9 %, со 3 (многу е така) одговориле 143 или 47 % од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 22 наставници или 7,2%. Во посакувана состојба 17 или 5,6% од испитаниците дале оценка дека „воопшто не треба да биде така“, 13 или 4,3% одговориле со „малку е важно да биде така“, 81 или 26,6% одговориле со „многу е важно да биде така“, додека 193 испитаника или 63,5 % одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека поголемиот дел од наставниците (малку повеќе од половина – 54,2%) сметат дека во нивните училишта нема сегменти од работата кои можат да се надополнуваат со нови сознанија од сферата на организациската култура, а нивниот став е дека е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од четвртото прашање се претставени со хистограмот бр.98.



Хистограм бр.98 – Одговори на прашање бр. 4/1Н

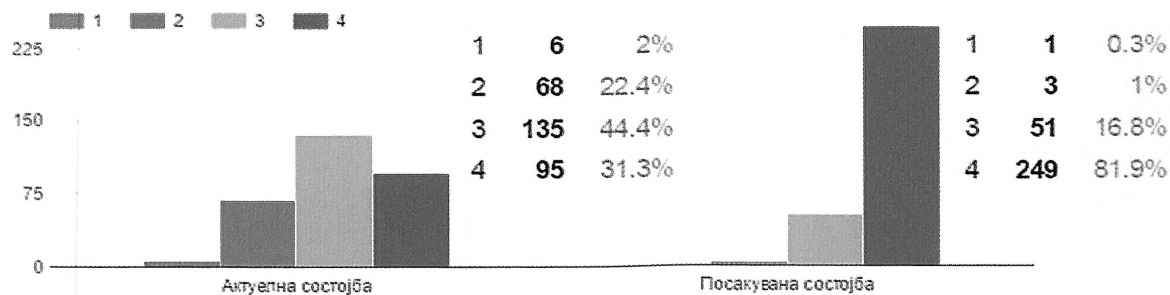
5. На прашањето **Промените во организациската култура имаат стимулативна улога врз свеста на секој од вработените во нашето училиште**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле 5 наставника или 1,6%, со 2 (малку е така) одговориле 84 наставника или 27,6%, со 3 (многу е така) одговориле 136 или 44,7% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 79 или 26%. Во посакувана состојба 1 наставник (0,3%) дал одговор дека воопшто не треба да биде така, 5 наставника (1,6%) одговориле со „малку е важно да биде така“, 74 испитаници или 24,3% дале оценка дека „многу е важно да биде така“, додека 224 или 73,7% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека, според наставниците, во

повеќето училишта промените во организациската култура има стимулативна улога врз свеста на секој од вработените. Во посакувана состојба, наставниците сметаат дека е многу важно односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од петтото прашање се претставени со хистограмот бр.99.



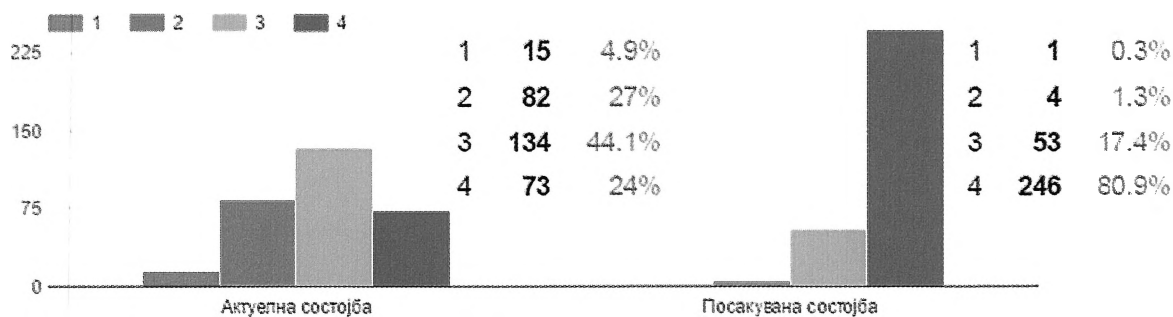
Хистограм бр.99 – Одговори на прашање бр. 5/1Н

6. На прашањето **Односите со учениците во нашето училиште секогаш се базираат на меѓусебно почитување и доверба**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле 6 наставника или 2%, со 2 (малку е така) одговориле 68 (22,4 %) испитаници, со 3 (многу е така) одговориле 135 или 44,4% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 95 или 31,3 % од испитаниците. Во посакувана состојба има 1 одговор (0,3%) „воопшто не треба да биде важно“, 3 одговора (1%) „малку е важно да биде така“, 51 одговори (16,8 %) „многу е важно да биде така“ и 249 одговори (81,9 %) „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека според наставниците во најголемиот дел од училиштата односите со учениците во училиштата се базираат на меѓусебно почитување и доверба, а тие сметаат дека е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од шестото прашање се претставени со хистограмот бр.100.



Хистограм бр.100 – Одговори на прашање бр. 6/1Н

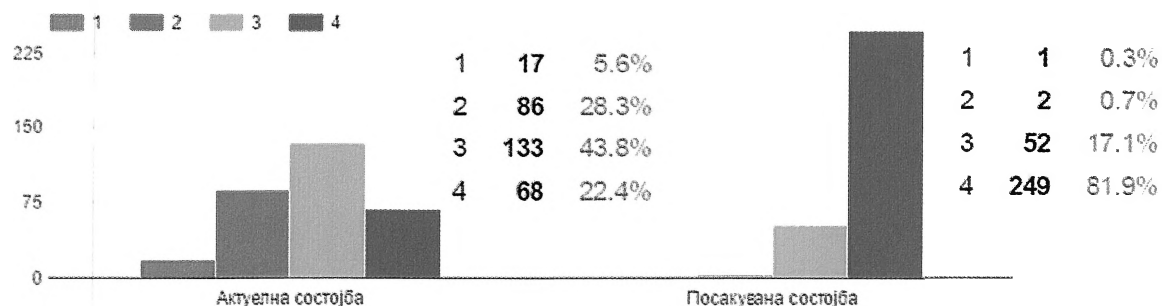
7. На прашањето **Односите на вработените во училиштето се етички дефинирани и се базираат на темелните етички вредности**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) се означени 15 одговори или 4,9%, со 2 (малку е така) одговориле 82 или 27% од испитаниците, со 3 (многу е така) одговориле 134 или 44,1% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 73 испитаника или 24%. Во посакувана состојба, наставниците одговориле: 1 наставник (0,3%) – „воопшто не треба да биде така“, 4 наставника (1,3%) – „малку е важно да биде така“, 53 наставника (17,4%) - „многу е важно да биде така“, додека 246 или 80,9% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека повеќето наставници сметаат дека во училиштата односите на вработените се етички дефинирани и се базираат на темелните етички вредности, што е многу важно, односно е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од седмото прашање се претставени со хистограмот бр.101



Хистограм бр.101 – Одговори на прашање бр. 7/1Н

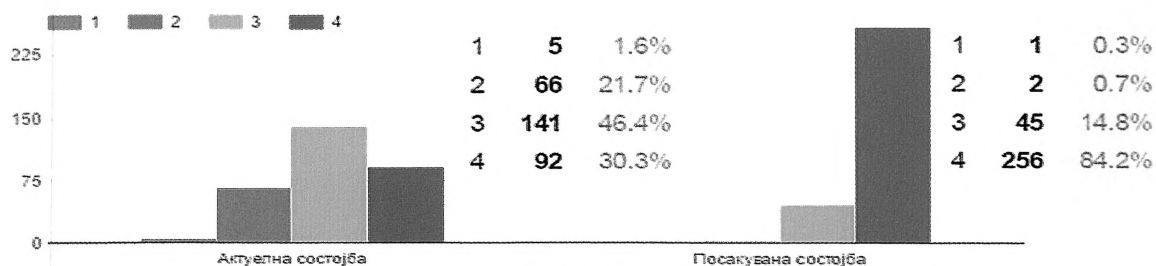
8. На прашањето **Во нашето училиште организациската култура се темели на следните етички вредности: почитување, доверба, соработка, чесност, праведност, доследност, отвореност**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле 17 наставника или 5,6%, со 2 (малку е така) одговориле 86 лица или 28,3 %, со 3 (многу е така) одговориле 133 лица или 43,8% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 68 или 22,4%. Во посакувана состојба 1 одговор или 0,3% од одговорите гласи „воопшто не е важно да биде така“, 2 одговора или 0,7% се „малку е важно да биде така“, 52 од испитаниците или 17,1% дале оценка дека „многу е важно да биде така“, додека 249 од испитаниците или 81,9% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека во околу 2/3 наставници сметаат

дека во училиштата организациската култура се темели на: почитување, доверба, соработка, чесност, праведност, доследност и отвореност, прашање кое тие сметаат дека е важно, односно исклучително важно да биде исполнето во едно училиште. Графички приказ на резултатите од осмото прашање се претставени со хистограмот бр.102.



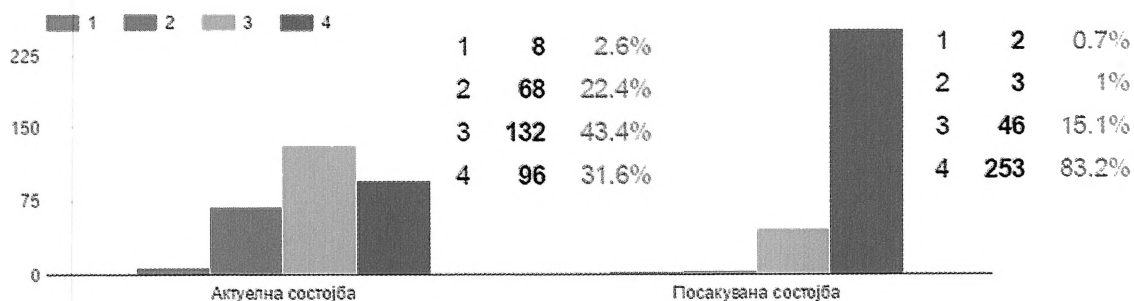
Хистограм бр.102 – Одговори на прашање бр. 8/1Н

9. На прашањето **Начинот на однесување на вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле 5 наставника (1,6%), со 2 (малку е така) одговориле 66 или 21,7% %, со 3 (многу е така) одговориле 141 испитаници или 46,4% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 92 директори или 30,3%. Во посакувана состојба 1 наставник (0,3%) одговорил со „воопшто не е важно да биде така“, 2 наставника (0,7%) сметаат дека „малку е важно да биде така“, 45 испитаници или 14,8% од испитаниците дале оценка дека „многу е важно да биде така“, додека 256 од испитаниците или 84,2% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека повеќето наставници сметаат дека во училиштата начинот на однесување на вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште, нешто што во посакуваната состојба тие сметаат дека е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од деветтото прашање се претставени со хистограмот бр.103



Хистограм бр.103 – Одговори на прашање бр. 9/1Н

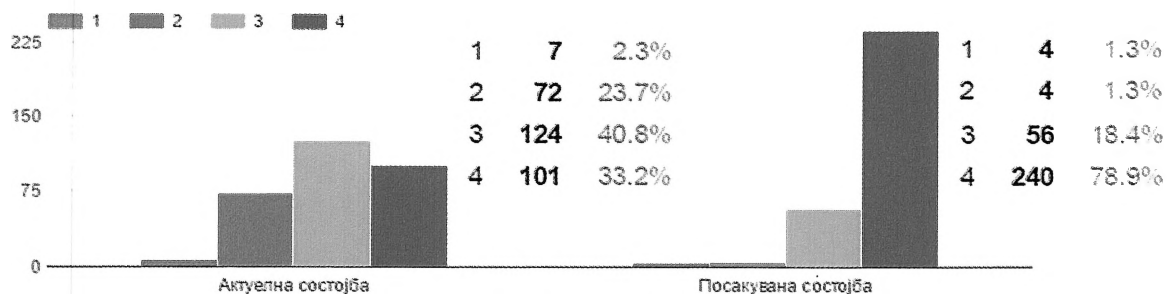
10. На прашањето **Вербалната комуникација помеѓу вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле 8 наставника или 2,6%, со 2 (малку е така) одговориле 68 или 22,4%, со 3 (многу е така) одговориле 132 лица или 43,4% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 96 лица или 31,6%. Во посакувана состојба 2 наставника (0,75) сметаат дека „воопшто не треба да биде така“, 3 наставника одговориле со „малку е важно да биде така“ или 1%, 46 од испитаниците или 15,1% сметаат дека е „многу е важно да биде така“, додека 253 или 83,2% од испитаниците одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека според поголемиот број на наставници во повеќето училишта вербалната комуникација помеѓу вработените придонесува кон градење на угледот на училиштето, при што сите анкетирани сметаат дека е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од десеттото прашање се претставени со хистограмот бр.104.



Хистограм бр.104 – Одговори на прашање бр. 10/1Н

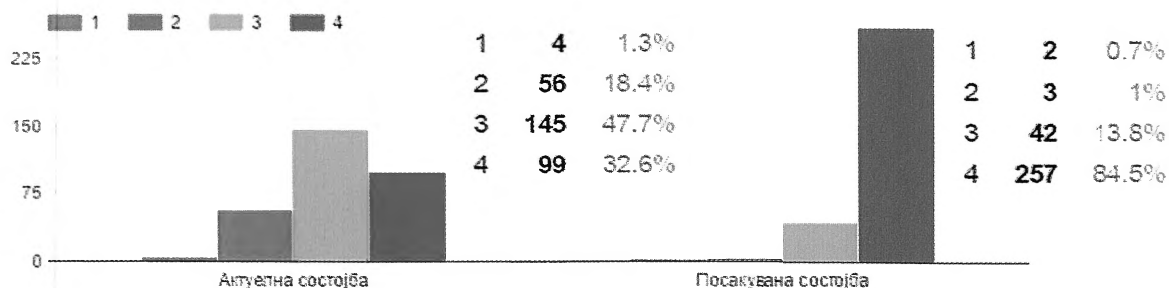
11. На прашањето **Неформалното дружење на вработените за време на слободното време во и надвор од училиштето придонесува за создавање на позитивна организациската култура во нашето училиште**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле 7 наставника (2,3%), со 2 (малку е така) одговориле 72 лица или 23,7%, со 3 (многу е така) одговориле 124 или 40,8% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 101 лице или 33,2%. Во посакувана состојба 4 или 1,3 % од испитаниците дале оценка дека „воопшто не треба да биде така“, 4 наставници (1,3%) - „малку е важно да биде така“, 56 или 18,4% сметаат дека „многу е важно да биде така“, додека 240 од испитаниците или 78,9% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека според повеќето наставници

неформалното дружење на вработените за време на слободното време во и надвор од училиштето придонесува за создавање на позитивна организациска култура, нешто што во посакуваната состојба тие сметаат дека е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од единаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.105.



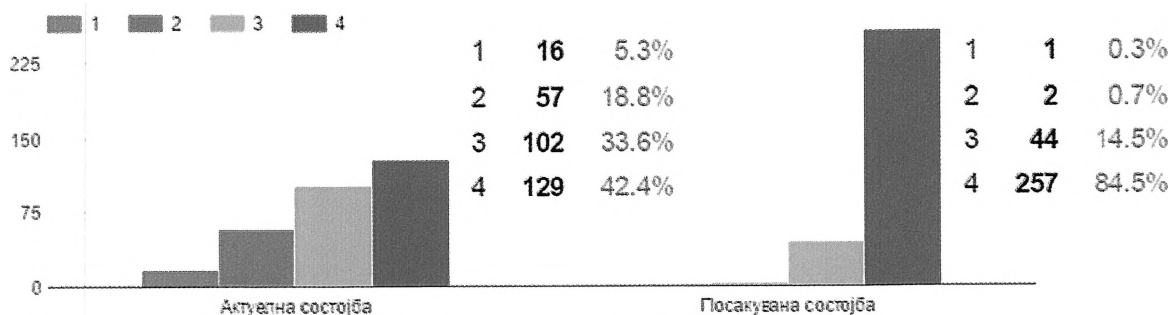
Хистограм бр.105 – Одговори на прашање бр. 11/1Н

12. На прашањето **Квалитетот на работата и личниот ангажман на вработените влијаат позитивно врз успехот на учениците во училиштето**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле 4 наставника (1,3%), со 2 (малку е така) одговориле 56 или 18,4%, со 3 (многу е така) одговориле 145 наставници или 47,7% од испитаниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 99 лица или 32,6%. Во посакувана состојба, 2 наставници (0,7%) сметаат дека „воопшто не треба да биде така“, 3 наставници (1%) сметаат дека „малку е важно да биде така“, 42 или 13,8% одговориле со „многу е важно да биде така“, а 257 односно 84,5% сметаат дека „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека, според наставниците, во училиштата квалитетот на работата и личниот ангажман на вработените влијаат позитивно врз успехот на учениците, нешто што во посакуваната состојба наставниците сметаат дека е многу важно, односно дека е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од дванаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.106.



Хистограм бр.106 – Одговори на прашање бр. 12/1Н

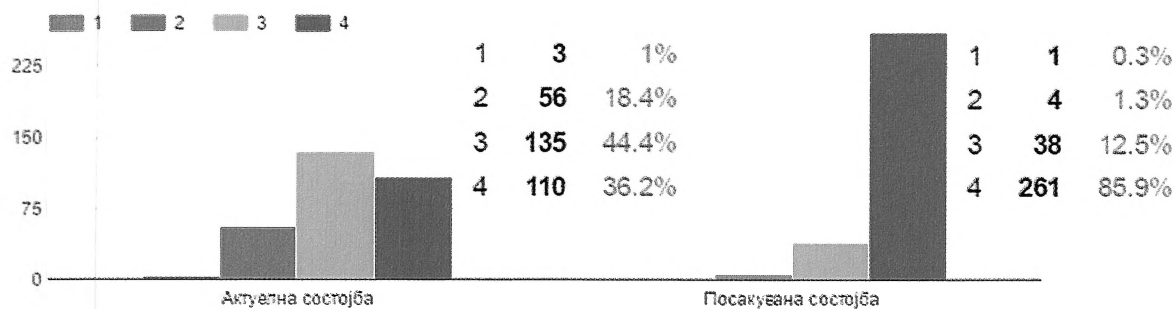
13. На прашањето **Директорот на училиштето носи квалитетни одлуки кои влијаат позитивно на организациската култура на училиштето**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле 16 наставници (5,3%), со 2 (малку е така) одговориле 57 или 18,8% од наставниците, со 3 (многу е така) одговориле 102 или 33,6% од наставниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 129 наставници или 42,4%. Во посакувана состојба, еден наставник (0,3%) одговорил со „воопшто не треба да биде така“, 2 наставника или 0,7% одговориле со „малку е важно да биде така“, 44 или 14,5% одговориле со „многу е важно да биде така“, а 257 односно 84,5 % одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека според наставниците, директорот во училиштата носи квалитетни одлуки кои влијаат позитивно на организациската култура на училиштето, нешто што во посакуваната состојба наставниците сметаат дека е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од тринаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.107.



Хистограм бр.107 – Одговори на прашање бр. 13/1Н

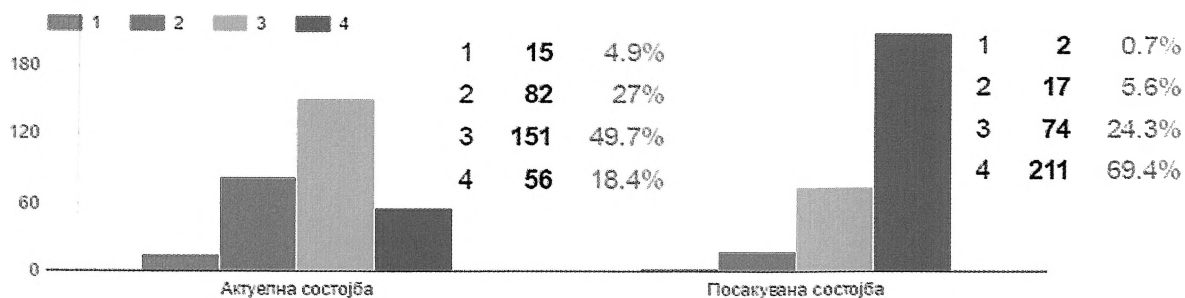
14. На прашањето **Наставниците придонесуваат за градење на идентитетот на училиштето**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле 3 наставника (1%), со 2 (малку е така) одговориле 56 наставника или 18,4%, со 3 (многу е така) одговориле 135 или 44,4% од наставниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 110 или 36,2% од наставниците. Во посакувана состојба еден наставник или 0,3% смета дека „воопшто не треба да биде така“, 4 наставника или 1,3% од наставниците сметаат дека „малку е важно да биде така“, 38 наставници (12,5%) одговориле со „многу е важно да биде така“ и 261 или 85,9% одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека според повеќето наставници, тие во

училиштата придонесуваат за градење на идентитетот на училиштето, нешто што во посакуваната состојба истите сметаат дека е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од четиринаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.108.



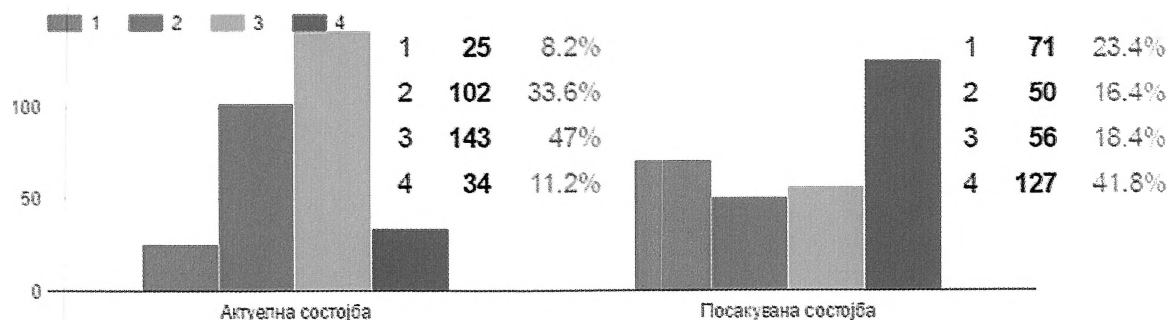
Хистограм бр.108 – Одговори на прашање бр. 14/1Н

15. На прашањето **Во „неповолни ситуации“ за училиштето постојат заштитно-одбранбени механизми врз кои може да се потпреме за разрешување на непријатностите**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле 15 наставници (4,9%), со 2 (малку е така) одговориле 82 наставници или 27% од наставниците, со 3 (многу е така) 151 или 49,7% од наставниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 56 или 18,4%. Во посакувана состојба два наставника (0,7%) сметаат дека „воопшто не треба да биде така“, 17 наставници (5,6%) сметаат дека „малку е важно да биде така“, 74 односно 24,3 % од наставниците сметаат дека „многу е важно да биде така“, додека 211 или 69,4% од наставниците одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи околу 2/3 од наставниците сметаат дека во училиштата во „неповолни ситуации“ постојат заштитно-одбранбени механизми врз кои можат да се потпрат за разрешување на непријатностите, нешто што во посакуваната состојба наставниците сметаат дека е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од петнаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.109.



Хистограм бр.109 – Одговори на прашање бр. 15/1Н

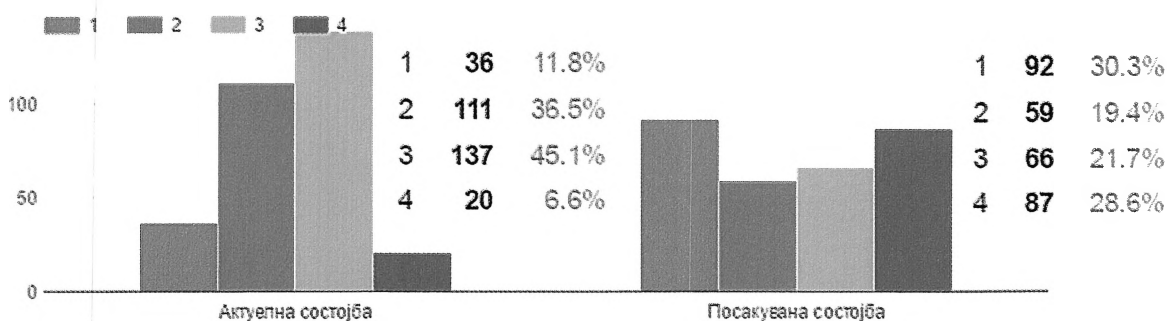
16. На прашањето **Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од внатре, од самото училиште**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле 25 наставници или 8,2%, со 2 (малку е така) одговориле 201 или 33,6% од наставниците, со 3 (многу е така) одговориле 143 или 47% од наставниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 34 или 11,2% од наставниците. Во посакувана состојба 71 наставник или 23,4% сметаат дека „воопшто не треба да биде така“, 50 наставници или 16,4% сметаат дека „малку е важно да биде така“, 50 (16,4%) сметаат дека „малку е важно да биде така“, 56 наставници (18,4%) сметаат дека „многу е важно да биде така“, додека 127 или 41,8% сметаат дека „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи поделеност на ставовите на наставниците за актуелната состојба во нивните училишта, нешто што се покажува и при анализата на одговорите за посакуваната состојба. Графички приказ на резултатите од шеснаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.110.



Хистограм бр.110– Одговори на прашање бр. 16/1Н

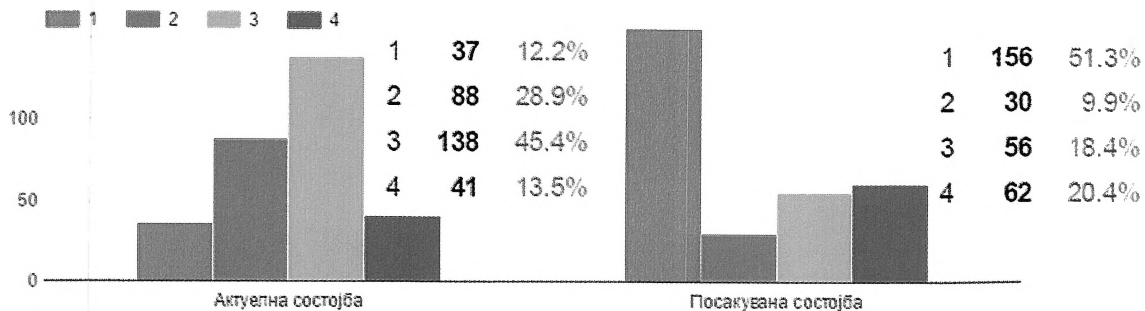
17. На прашањето **Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од надвор, од заедницата**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле 36 (11,8%) наставници, со 2 (малку е така) одговориле 111

(36,5%) наставници, со 3 (многу е така) одговориле 137 (45,1%) наставници, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 20 (6,6%) наставници. Во посакувана состојба 92 или (30,3%) сметаат дека „воопшто не треба да биде така“, 59 или 19,4% сметаат дека „малку е важно да биде така“, 66 или 21,7 % сметаат дека „многу е важно да биде така“, додека 87 или 28,6% сметаат дека „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи поделеност на ставовите на наставниците за актуелната состојба во нивните училишта, нешто што се покажува и при анализата на одговорите за посакуваната состојба. Графички приказ на резултатите од седумнаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.111.



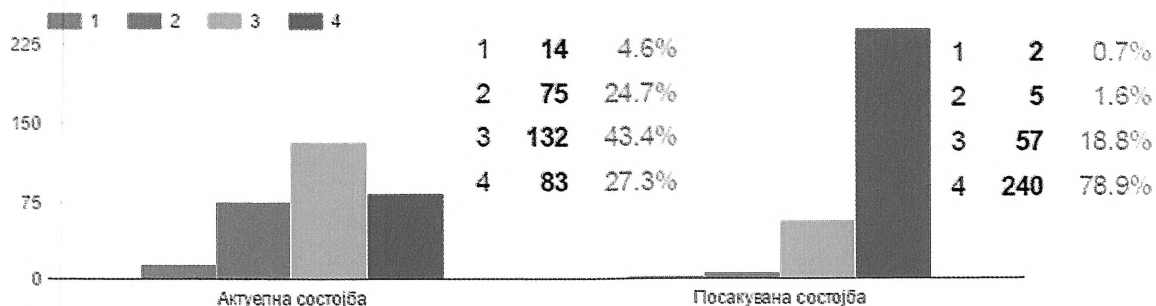
Хистограм бр.111 – Одговори на прашање бр. 17/1Н

18. На прашањето **Новитетите во образовниот систем се секогаш пречекани со резерва и скептицизам од страна на одредена група на наставници во училиштето**, во актуелна состојба, со 1 (воопшто не е така) одговориле 37 или 12,2% од наставниците, со 2 (малку е така) одговориле 88 или 28,9% од наставниците, со 3 (многу е така) одговориле 138 или 45,4% од наставниците, додека со бројот 4 (во целост е така) одговориле 41 или 13,5 од наставниците. Во посакувана состојба 156 или 51,3% сметаат дека „воопшто не треба да биде така“, 30 или 9,9% сметаат дека „малку е важно да биде така“, 56 или 18,4 сметаат дека „многу е важно да биде така“, додека 62 или 20,4% сметаат дека „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека повеќето од половина анкетирани наставници сметаат дека новитетите во образовниот систем се скоро секогаш пречекани со резерва и скептицизам на одредена група наставници, додека и во посакуваната состојба постои поделеност во ставовите. Графички приказ на резултатите од осумнаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.112.



Хистограм бр.112 – Одговори на прашање бр. 18/1Н

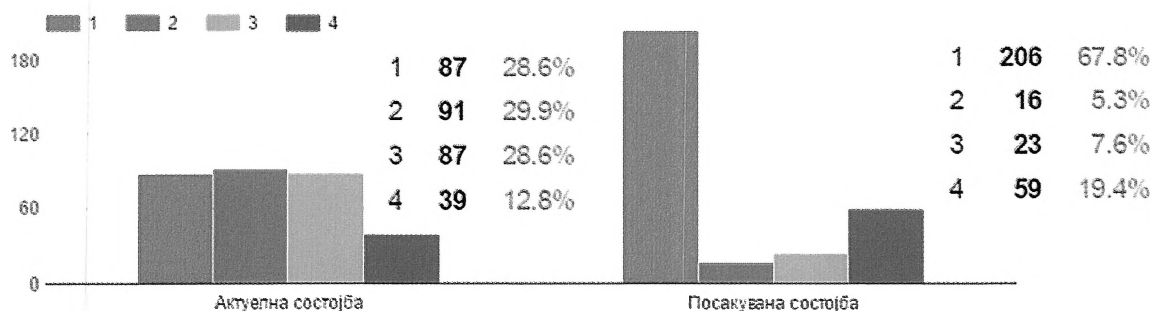
19. Во однос на прашањето: **Во нашето училиште вработените слободно ги искажуваат своите идеи за тоа како да се зголеми професионалноста и одговорноста во организацијата на работењето**, во актуелна состојба 14 наставника (4,6%) одговориле со „воопшто не е така“, 75 (24,7%) одговориле со „малку е така“, 132 (43,4%) одговориле со „многу е така“ и 83 (27,3%) одговориле со „во целост е така“. Во посакувана состојба двајца наставници (0,7%) сметаат дека „воопшто не треба да биде така“, 5 (1,6%) наставници сметаат дека „малку е важно да биде така“, 57 (18,8%) сметаат дека „многу е важно да биде така“, додека 240 (78,9%) сметаат дека „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека скоро 2/3 од наставниците сметаат дека вработените слободно ги искажуваат своите идеи во однос на зголемувањето на професионалноста и одговорноста во нивните училишта, додека во посакуваната состојба скоро сите наставници сметаат дека е многу важно, односно исклучително е важно да биде така. Графички приказ на резултатите од деветнаесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.113.



Хистограм бр.113 – Одговори на прашање бр. 19/1Н

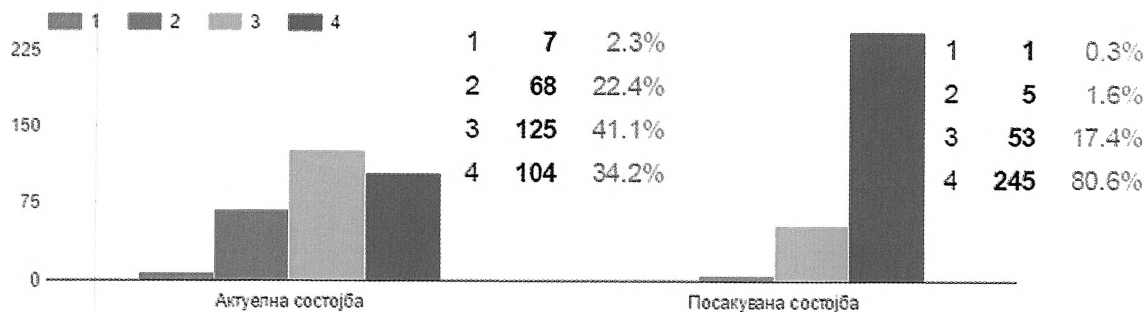
20. Во однос на прашањето: **Во училишната организациска култура се раѓаат „табори“ кои ја обезвреднуваат работата на целото училиште**, во актуелна состојба, 87 (28,6%)

одговориле со „воопшто не е така“, 91 (29,9%) одговориле со „малку е така“, 87 (28,6%) одговориле со „многу е така“ и 39 (12,8%) одговориле со „во целост е така“. Во посакувана состојба 206 (67,8%) сметаат дека „воопшто не треба да биде така“, 16 (5,3%) сметаат дека „малку е важно да биде така“, додека 23 (7,6%) сметаат дека „многу е важно да биде така“ и 59 (19,4%) сметаат дека „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека повеќе од половина наставници сметаат дека во училиштата не се раѓаат „табори“ кои ја обезвреднуваат работата на целото училиште. Поголемиот дел од наставниците посакуваат состојба во која воопшто не треба да постојат табори кои ќе ја обезвреднуваат работата на училиштето. Графички приказ на резултатите од дваесеттото прашање се претставени со хистограмот бр.114.



Хистограм бр.114 – Одговори на прашање бр. 20/1Н

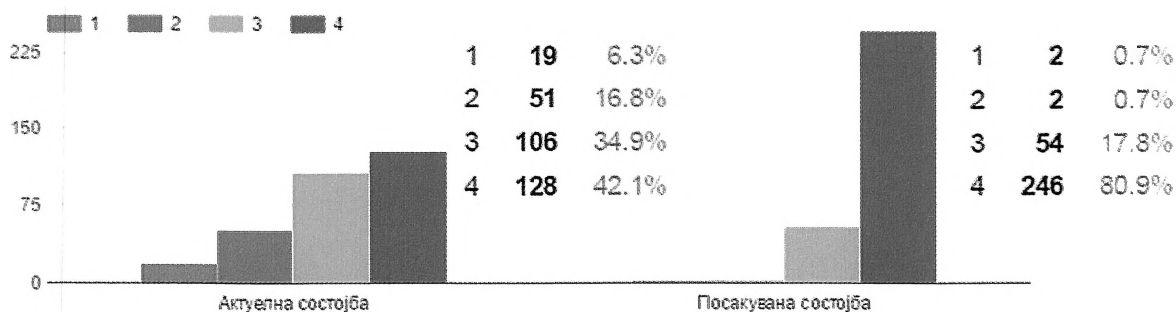
21. Во однос на прашањето: **Повеќето од вработените во училиштето се подготвени да следат обуки посветени на професионалната етика**, во актуелна состојба, 7 (2,3%) одговориле со „воопшто не е така“, 68 наставници (22,4%)–„малку е така“, 125 (41,1%) одговориле со „многу е така“ и 104 (34,2%) одговориле со „во целост е така“. Во посакувана состојба 1 наставник (0,3%) одговорил со „воопшто не треба да биде така“, 5 наставника (1,6%) одговориле „малку е важно да биде така“, 53 наставника (17,4%) одговориле со „многу е важно да биде така“ додека 245 (80,6%) сметаат дека „исклучително е важно да биде така“. Од дадените одговори може да се заклучи дека повеќето од наставниците сметаат дека вработените се подготвени да следат обуки за професионална етика, при што за наставниците, во посакуваната состојба, ова прашање е важно односно исклучително важно тоа да биде така. Графички приказ на резултатите од дваесет и првото прашање се претставени со хистограмот бр.115.



Хистограм бр.115 – Одговори на прашање бр. 21/1Н

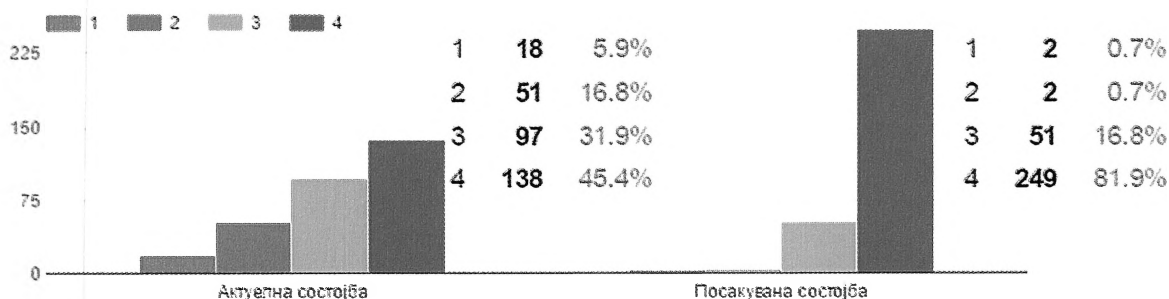
Во вториот дел од анкетниот прашалник за наставниците кој се однесува на директорот и професионалната етика дадени се следните одговори:

1. На прашањето **Директорот има визија за развој на своето училиште и континуирано презема чекори за нејзино остварување**, добиени се следните одговори: 19 (6,3%) – „воопшто не е така“, 51 (16,8%) – „малку е така“, 106 наставници (34,9%) – „многу е така“ и 128 наставници (42,1%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 2 наставника (0,7%) одговориле со „воопшто не треба да биде така“, 2 наставника (0,7%) одговориле со „малку е важно да биде така“, 54 наставници (17,8%) се изјасниле дека „многу е важно да биде така“, додека 246 наставници (80,9%) одговориле со „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека поголемиот дел од наставниците смета дека директорот има визија за развој на своето училиште и континуирано презема чекори за нејзино остварување, а ставот на наставниците е дека ова прашање е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.116.



Хистограм бр.116 – Одговори на прашање бр. 1/2Н

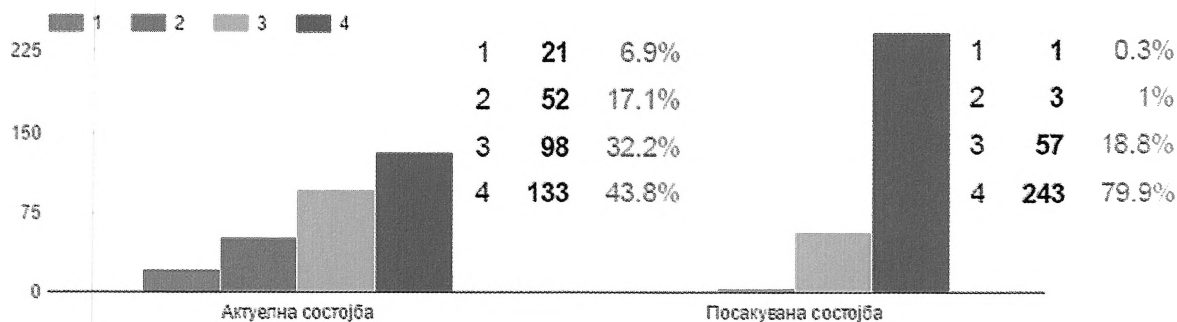
2. На прашањето **Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените**, добиени се следните одговори: 18 наставници (5,9%) – „воопшто не е така“, 51 наставник (16,8%) – „малку е така“, 97 наставници (31,9%) – „многу е така“ и 138 наставници (45,4%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба: 2 наставника (0,7%) – „воопшто не треба да биде така“, 2 наставника (0,7%) – „малку е важно да биде така“, 51 наставник (16,8%) – „многу е важно да биде така“ и 249 наставници (81,9%) – „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека повеќето наставници сметаат дека директорот создава „здрава“ организациска култура со одредени етички особини, а ставот на наставниците е дека ова е важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот 117.



Хистограм бр.117 – Одговори на прашање бр. 2/2Н

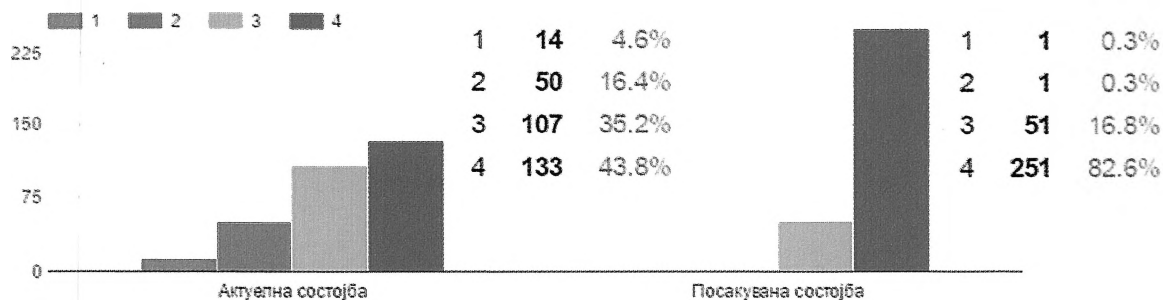
3. На прашањето **Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност**, добиени се следните одговори: 21 наставник (6,9%) – „воопшто не е така“, 52 наставници (17,1%) – „малку е така“, 98 испитаници (32,2%) – „многу е така“ и 133 испитаници (43,8%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба: 1 наставник (0,3%) – „воопшто не треба да биде така“, 3 наставника (1%) – „малку е важно да биде така“, 57 наставници (18,8%) – „многу е важно да биде така“ и 243 наставници (79,9%) – „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека повеќето наставници сметаат дека директорот создава „здрава“ организациска култура со одредени особини кои се однесуваат на општата

комуникација, а нивен став е дека ова е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.118.



Хистограм бр.118 – Одговори на прашање бр. 3/2Н

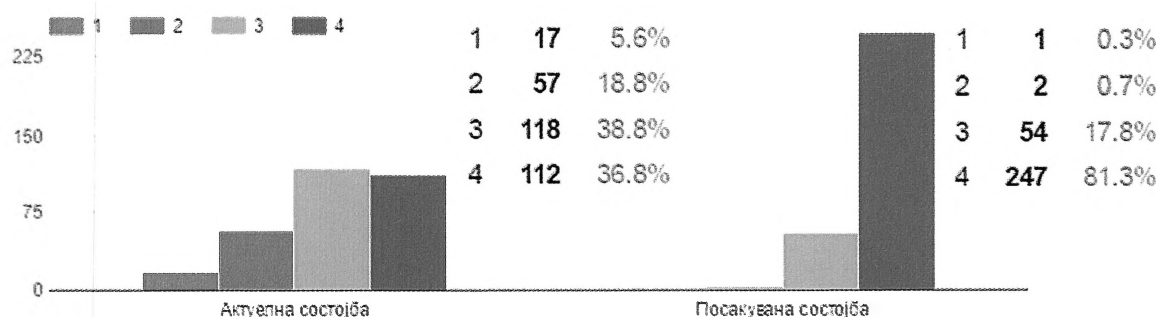
4. На прашањето **Директорот создава атмосфера во која чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето**, добиени се следните одговори: 14 наставници (4,6%) – „Воопшто не е така“, 50 наставници (16,4%) – „малку е така“, 107 наставници (35,2%) – „многу е така“ и 133 наставници (43,8%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба: 1 наставник (0,3%) – „воопшто не треба да биде така“, 1 наставник (0,3%) – „малку е важно да биде така“, 51 наставник (16,8%) – „многу е важно да биде така,, 251 наставници (82,6%) – „исклучително е важно да биде така. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека повеќето од наставниците сметаат дека директорот создава атмосфера во која чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето, а ставот на скоро сите наставници е дека ова е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр. 119.



Хистограм бр.119 – Одговори на прашање бр. 4/2Н

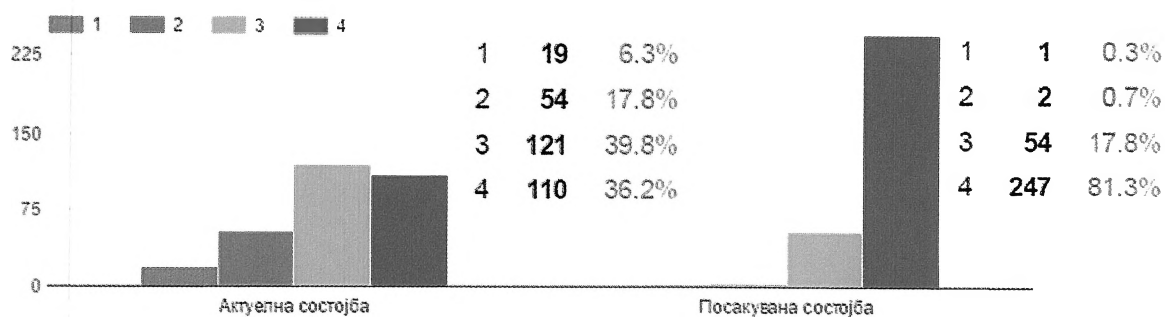
5. На прашањето **Директорот ја создава и одржува организациската култура и професионалноста во односите на вработените**, добиени се следните одговори: 17

наставници (5,6%) – „воопшто не е така“, 57 испитаници (18,8%) – „малку е така“, 118 наставници (38,8%) – „многу е така“ и 112 наставници (36,8%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба еден наставник (0,3%) се изјаснил дека „воопшто не треба да биде така“, 2 наставници (0,7%) – „малку е важно да биде така“, 54 наставници (17,8%) дека е „многу важно да биде така“, додека 247 наставници (81,3%) дека „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека повеќето од наставниците сметаат дека директорот ја создава и одржува организациската култура и професионалноста во односите на вработените во нивните училишта, а нивниот став е дека ова е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот 120.



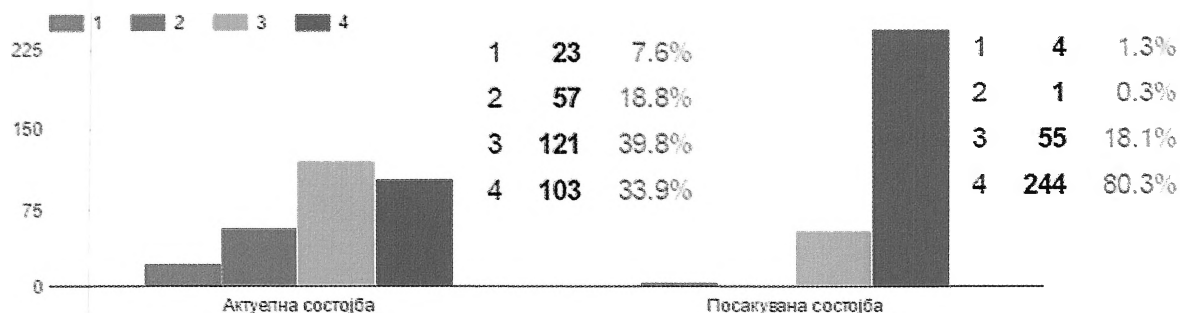
Хистограм бр.120 – Одговори на прашање бр. 5/2Н

6. На прашањето **Директорот високо ги вреднува етичките особини на вработените**, добиени се следните одговори: 19 наставника (6,3%) одговориле со „воопшто не е така“, 54 наставника (17,8%) одговориле со „малку е така“, 121 наставник (39,8%) – „многу е така“ и 110 наставници (36,2%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 247 од наставниците (81,3%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, 54 наставници (17,8%) одговориле дека „многу е важно да биде така“, двајца наставници (0,7%) сметаат дека „малку е важно да биде така“ и еден наставник смета дека „воопшто не треба да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според повеќето наставници, директорот високо ги вреднува етичките особини на вработените, а нивниот став е и дека ова е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.121.



Хистограм бр.121– Одговори на прашање бр. 6/2Н

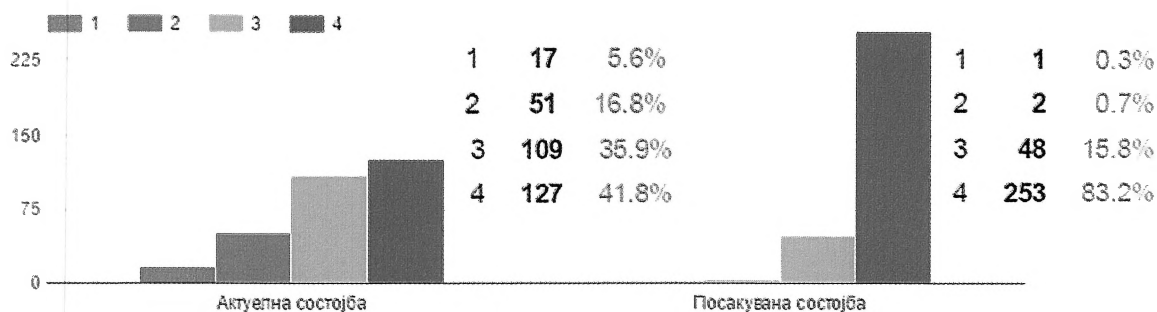
7. На прашањето **Директорот стимулира отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето**, добиени се следните одговори: 23 наставници (7,6%) – „воопшто не е така“, 57 наставници (18,8%) – „малку е така“, 121 наставник (39,8%) – „многу е така“ и 103 наставници (33,9%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 244 од испитаниците (80,3%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, 55 испитаници (18,1%) се изјасниле „многу е важно да биде така“, еден наставник (0,3%) се изјаснил дека „малку е важно да биде така“, а 4 наставници (1,3%) се изјасниле дека „воопшто не треба да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според поголемиот дел од наставниците, директорот стимулира отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето, а нивниот став е и дека ова е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.122.



Хистограм бр.122 – Одговори на прашање бр. 7/2Н

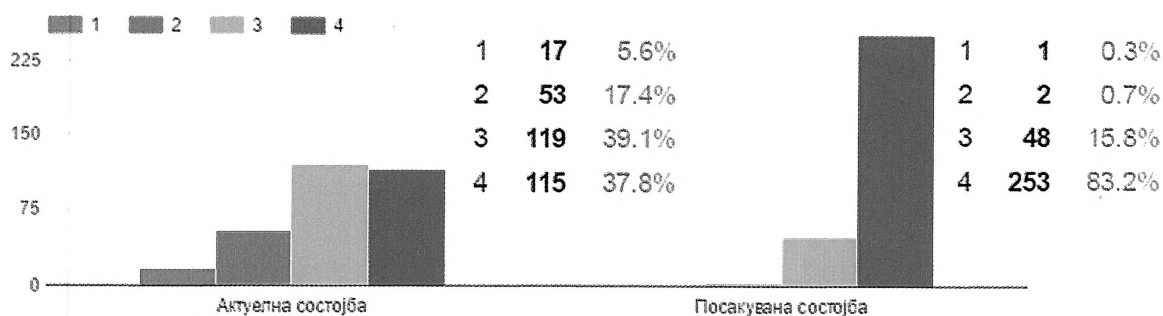
8. На прашањето **Директорот придонесува и ја поттикнува тимската работа**, добиени се следните одговори: 17 наставници (5,6%) – „воопшто не е така“, 51 наставник (16,8%) – „малку е така“, 109 наставници (35,9%) – „многу е така“ и 127 испитаници (41,8%) – „во

целост е така“. Во посакувана состојба 1 наставник (0,3%) се изјаснил „воопшто не треба да биде така“, 2 наставника (0,7%) се изјасниле дека „малку е важно да биде така“, 48 наставници (15,8%) одговориле „многу е важно да биде така“, а 253 наставници (83,2%) одговориле „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според најголем број наставници директорот придонесува и ја поттикнува тимската работа, а воедно и дека ова е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.123.



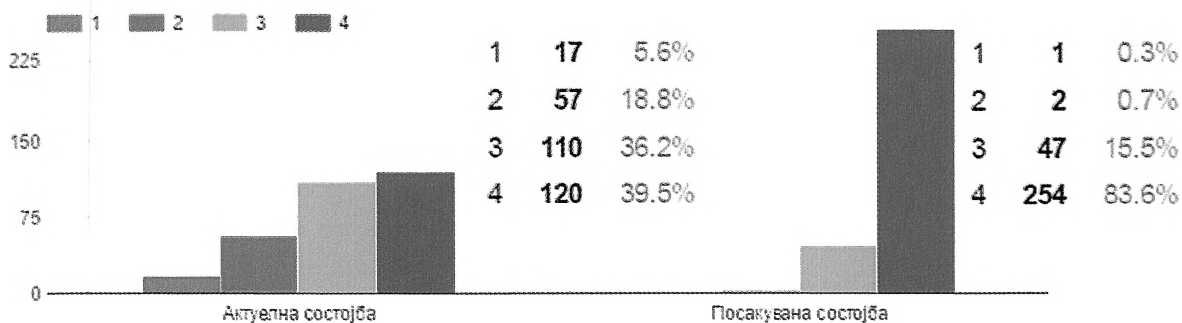
Хистограм бр.123 – Одговори на прашање бр. 8/2Н

9. На прашањето **Директорот го гради угледот на училиштето и придонесува кон зајакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата**, добиени се следните одговори: 17 наставници (5,6%) – „воопшто не е така“, 53 наставници (17,4%) – „малку е така“, 119 наставници (39,1%) – „многу е така“ и 115 наставници (37,8%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба: 1 наставник (0,3%) – „воопшто не е важно да биде така“, 2 наставници (0,7%) - „малку е важно да биде така“, 48 наставници (15,8%) – „многу е важно да биде така“, 253 наставници (83,2%) - „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според повеќето од наставниците директорот е тој кој го гради угледот на училиштето и придонесува кон зајакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата. При тоа наставниците знаат дека ова е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот 124.



Хистограм бр.124 – Одговори на прашање бр. 9/2Н

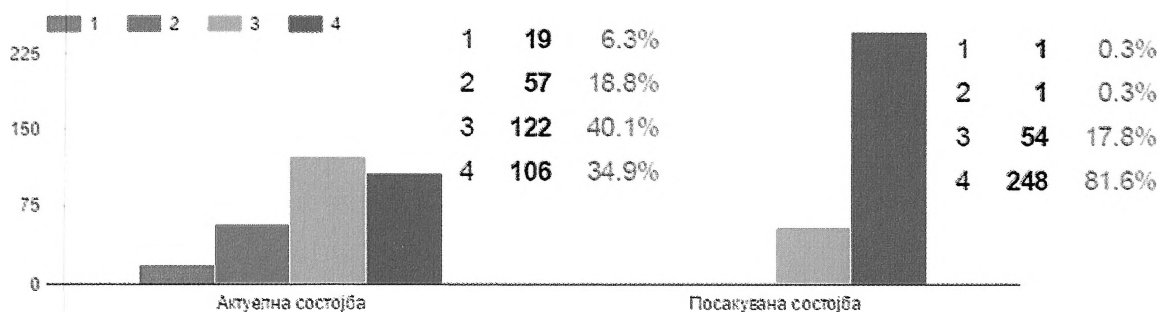
10. На прашањето **Директорот создава оптимални услови за работа во кои се зајакнува чувството на припадност кај вработените во училиштето**, добиени се следните одговори: 17 наставници (5,6 %)– „воопшто не е така“, 57 наставници (18,8%) – „малку е така“, 110 наставници (36,2%) – „многу е така“ и 120 наставници (39,5%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба: 1 наставник (0,3%) – „воопшто не треба да биде така“, 2 наставника (0,7%) – „малку е важно да биде така“, 47 наставника (15,5%) – „многу е важно да биде така“ и 254 наставници (83,6%) „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според повеќето наставници, директорот создава оптимални услови за работа во кои се зајакнува чувството на припадност кај вработените во училиштето, а нивниот став по ова прашање е дека станува збор за многу важно односно дека ова е исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.125.



Хистограм бр.125 – Одговори на прашање бр. 10/2Н

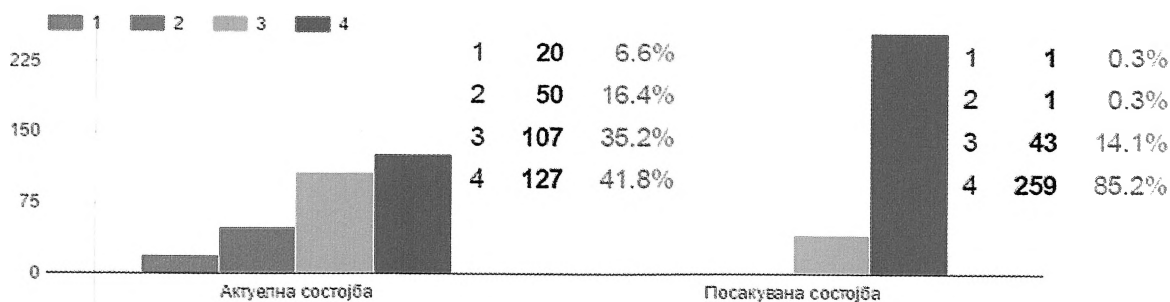
11. На прашањето **Директорот гради организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика**, добиени се следните одговори: 19 наставници (6,3%) – „воопшто не е така“, 57 наставници (18,8%) – „малку е така“, 122 наставници (40,1%)–

„многу е така“ и 106 наставници (34,9%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба: 1 наставник (0,3%) – „воопшто не треба да биде така“, 1 наставник (0,3%) – „малку е важно да биде така“, 54 наставници (17,8%) – „многу е важно да биде така“ и 248 наставници (81,6%) – „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според поголемиот број наставници, директорот гради организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика, а нивниот став е и дека ова е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот 126.



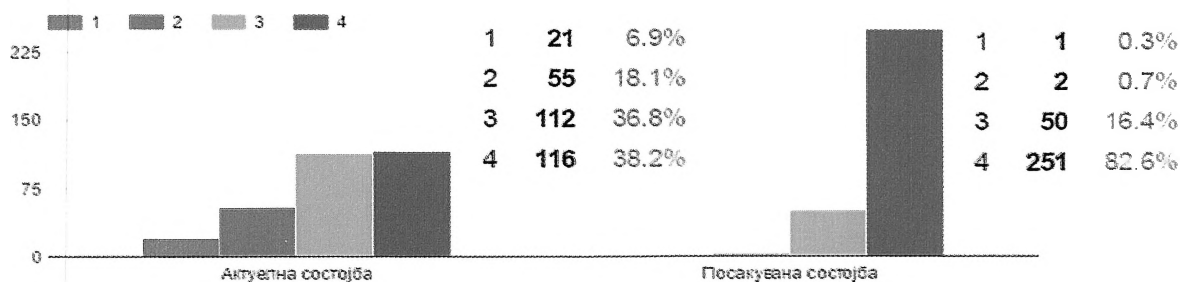
Хистограм бр.126 – Одговори на прашање бр. 11/2Н

12. На прашањето **Директорот доследно и со почит подеднакво се однесува кон сите вработени**, добиени се следните одговори: 20 наставници (6,6%) – „воопшто не е така“, 50 наставници (16,4%) – „малку е така“, 107 наставници (35,2%) – „многу е така“ и 127 наставници (41,8%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба: 1 наставник (0,3%) – „воопшто не треба да биде така“, 1 наставник (0,3%) – „малку е важно да биде така“, 43 наставници (14,1%) – „многу е важно да биде така“, 259 наставници (85,2%) – „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според повеќето наставници, директорот гради организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика, а нивниот став е и дека ова е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот 127.



Хистограм бр.127 – Одговори на прашање бр. 12/2Н

13. На прашањето **Директорот придонесува за професионалниот и кариерен развој на вработените** добиени се следните одговори: 21 наставник (6,9%) – „воопшто не е така“, 55 (18,1%) – „малку е така“, 112 (36,8%) – „многу е така“ и 116 (38,2%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба: 1 (0,3%) – „воопшто не треба да биде така“, 2 наставника (0,7%) – „малку е важно да биде така“, 50 (16,4%) – „многу е важно да биде така“ и 251 (82,6%) – „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите се гледа дека, актуелно, според повеќе наставници, директорот придонесува за професионалниот и кариерен развој на вработените, што според нив е многу важно, односно исклучително важна посакувана состојба. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.128.

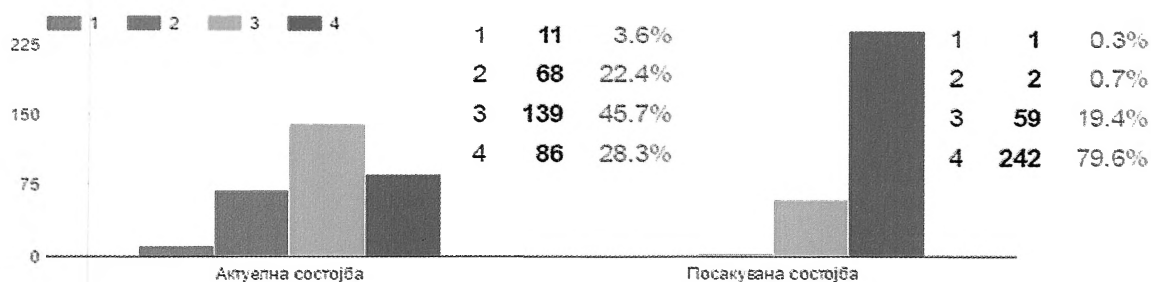


Хистограм бр.128 – Одговори на прашање бр. 13/2Н

Во третиот дел од анкетниот прашалник за наставниците кој се однесува на стручните соработници и професионалната етика дадени се следните одговори:

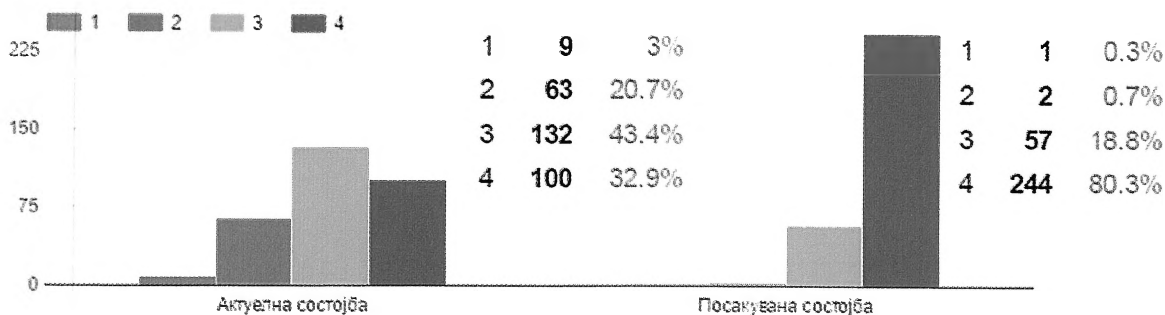
1. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште имаат визија за развој на своето училиште и континуирано преземаат чекори за нејзино остварување** добиени се следните одговори: 11 наставници (3,6%) – „воопшто не е така“, 68 (22,4%) – „малку е така“, 139 (45,7%) – „многу е така“ и 86 наставници (28,3%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба: 1 наставник (0,3%) – „воопшто не треба да биде така“, 2

наставника (0,7%) – „малку е важно да биде така“, 59 (19,4%) – „многу е важно да биде така“, 242 наставника (79,6%) – „исклучително е важно да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека повеќето од наставниците сметаат дека стручните соработници во училиштата имаат визија за развој и континуирано преземаат чекори за нејзино остварување, а станува збор за многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.129.



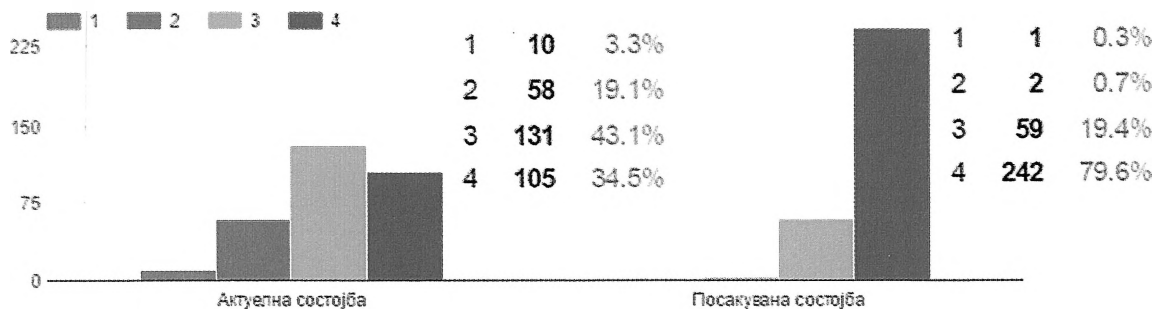
Хистограм бр.129 – Одговори на прашање бр. 1/3Н

2. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште создаваат „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените** добиени се следните одговори: 9 наставници (3%) – „воопшто не е така“, 63 (20,7%) – „малку е така“, 132 (43,4%) – „многу е така“ и 100 (32,9%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 244 наставници (80,3%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 57 (18,8%) од наставниците одговориле „многу е важно да биде така“, 2 наставника (0,7%) одговориле со „малку е важно да биде така“ и само еден наставник (0,3%) го одбрал одговорот „воопшто не треба да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според најголем број наставници стручните соработници создаваат „здрава“ организациска култура со одредени етички особини, а нивниот став е и дека ова е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.130



Хистограм бр.130 – Одговори на прашање бр. 2/3Н

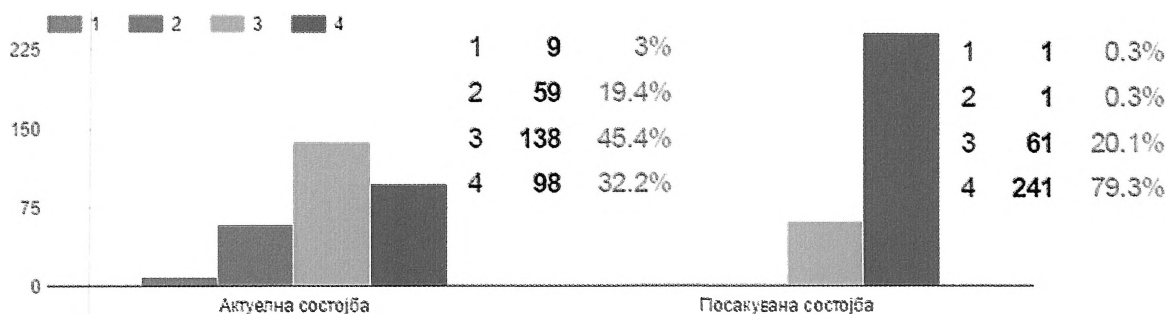
3. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште создаваат „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност** добиени се следните одговори: 10 (3,3%) – „воопшто не е така“, 58 (19,1%)– „малку е така“, 131 (43,1%)– „многу е така“ и 105 (34,5%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 242 (79,6%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 59 (19,4%) одговориле „многу е важно да биде така“. Двајца наставници (0,7%) одговориле со „малку е важно да биде така“ и еден наставник (0,3%) – „воопшто не треба да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека поголемиот број наставници сметаат дека стручните соработници создаваат „здрава“ организациска култура со одредени особини кои се однесуваат на општата комуникација, а нивен став е и дека ова е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.131.



Хистограм бр.131 – Одговори на прашање бр. 3/3Н

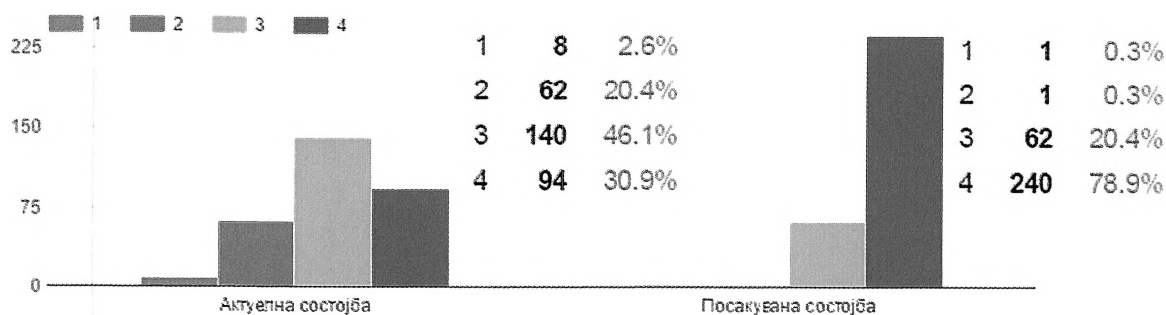
4. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште креираат атмосфера во кои чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето** добиени се следните

одговори: 9 наставника (3%) – „воопшто не е така“, 59 (19,4%) – „малку е така“, 138 наставници (45,4%) – „многу е така“ и 98 (32,2%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 241 наставници (79,3%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 61 (20,1%) од наставниците одговориле „многу е важно да биде така“. По еден наставник (0,3%) одговориле со „малку е важно да биде така“ и „воопшто не треба да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека повеќето наставници сметаат дека стручните соработници ја креираат атмосферата во кои чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето, а нивниот став е дека ова е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот 132.



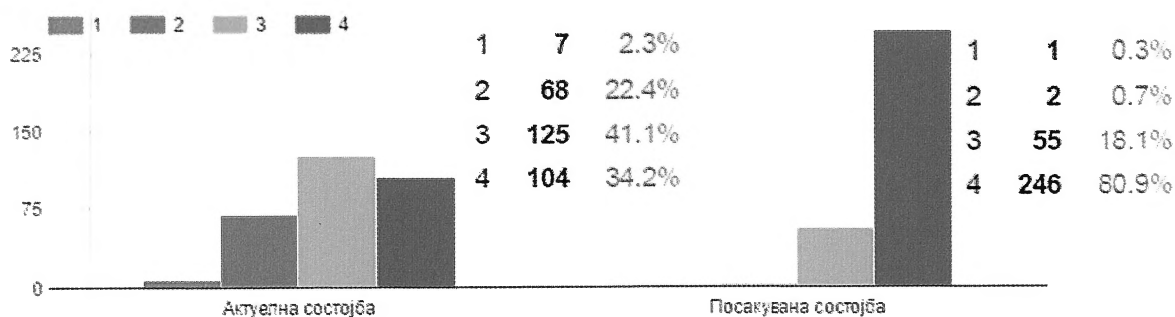
Хистограм бр.132 – Одговори на прашање бр. 4/3Н

5. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште ја создаваат и ја одржуваат организациската култура и професионалноста во односите на вработените** добиени се следните одговори: 8 наставници (2,6%) – „воопшто не е така“, 62 (20,4%) – „малку е така“, 140 (46,1%) – „многу е така“ и 94 (30,9%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 240 (78,9%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 62 (20,4%) одговориле „многу е важно да биде така“. По еден наставник (0,3%) одговориле со „малку е важно да биде така“ и „воопшто не треба да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според повеќето наставници, стручните соработници ја создаваат и ја одржуваат организациската култура и професионалноста во односите на вработените, а ставот на наставниците е дека ова е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.133.



Хистограм бр.133 – Одговори на прашање бр. 5/3Н

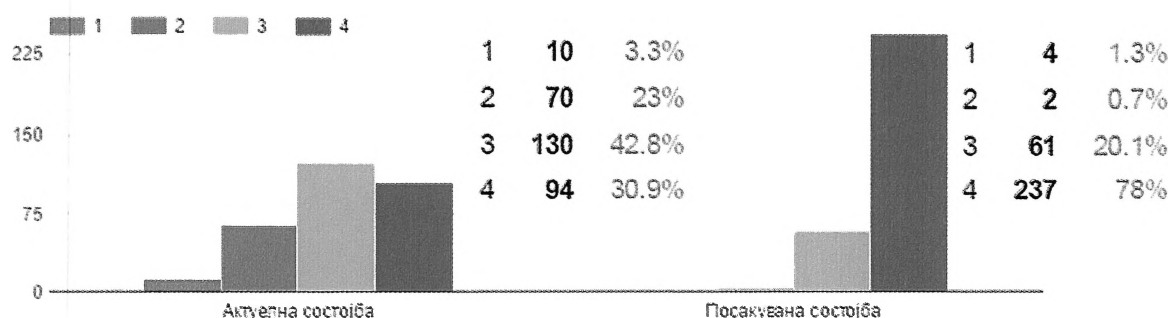
6. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште високо ги вреднуваат етичките особини на вработените** добиени се следните одговори: 7 наставници (2,3%) – „воопшто не е така“, 68 наставници (22,4%) – малку е така“, 125 наставници (41,1%) – „многу е така“ и 104 (34,2%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 246 (80,9%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 55 (18,1%) од наставниците одговориле „многу е важно да биде така“. 2 наставника (0,7%) одговориле „малку е важно да биде така“ и 1 наставник (0,3%) одговорил „воопшто не треба да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според најголемиот број наставници, стручните соработници високо ги вреднуваат етичките особини на вработените, а за нив ова е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот 134.



Хистограм бр.134 – Одговори на прашање бр. 6/3Н

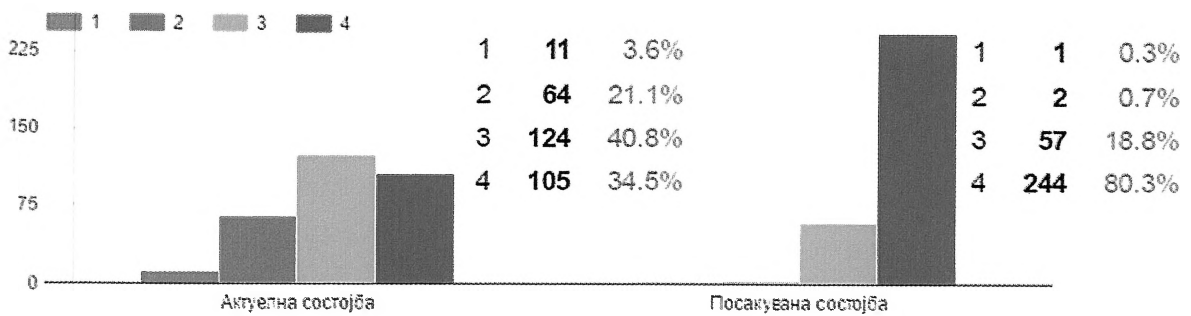
7. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште стимулираат отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето** добиени се следните одговори: 10 наставници (3,3%) – „воопшто не е така“, 70 наставници (23%) – „малку е така“, 130 (42,8%) – „многу е така“ и

94 наставници (30,9%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 237 наставници (78%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 61 (20,1%) од наставниците одговориле „многу е важно да биде така“, двајца наставници (0,7%) одговориле дека „малку е важно да биде така“, а 4 наставника (1,3%) дека „воопшто не треба да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според најголемиот број наставници стручните соработници стимулираат отворена комуникација, и според нив тоа е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.135.



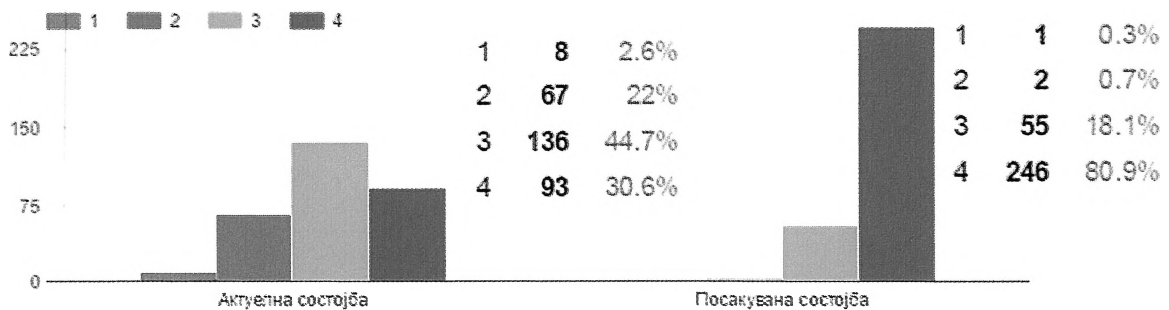
Хистограм бр.135 – Одговори на прашање бр. 7/3Н

8. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште придонесуваат и ја поттикнуваат тимската работа** добиени се следните одговори: 11 наставници (3,6%) – „воопшто не е така“, 64 (21,1%) – „малку е така“, 124 (40,8%) – „многу е така“ и 105 (34,5%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 244 (80,3%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 57 (18,8%) одговориле „многу е важно да биде така“. Двајца наставници (0,7%) одговориле дека „малку е важно да биде така“, а само еден наставник (0,3%) дека „воопшто не треба да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според најголемиот број наставници стручните соработници придонесуваат и ја поттикнуваат тимската работа, а за наставниците ова е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.136.



Хистограм бр. 136 – Одговори на прашање бр. 8/3Н

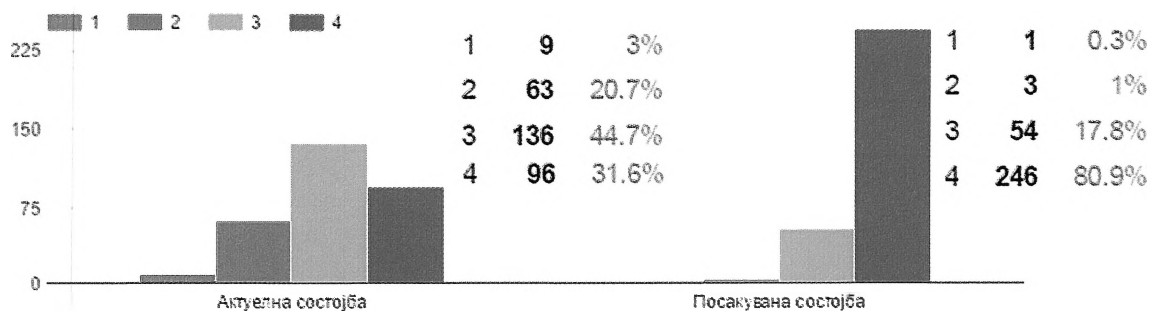
9. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште го градат угледот на училиштето и придонесуваат за истакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата** добиени се следните одговори: 8 наставника (2,6%) – „воопшто не е така“, 67 (22%) – „малку е така“, 136 (44,7%) – „многу е така“ и 93 (30,6%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 246 (80,9%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 55 (18,1%) одговориле „многу е важно да биде така“. Двајца наставници (0,7%) одговориле дека „малку е важно да биде така“, а само еден наставник (0,3%) дека „воопшто не треба да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека според најголемиот број наставници стручните соработници го градат угледот на училиштето и придонесуваат за истакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата, а за наставниците ова е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.137.



Хистограм бр.137 – Одговори на прашање бр. 9/3Н

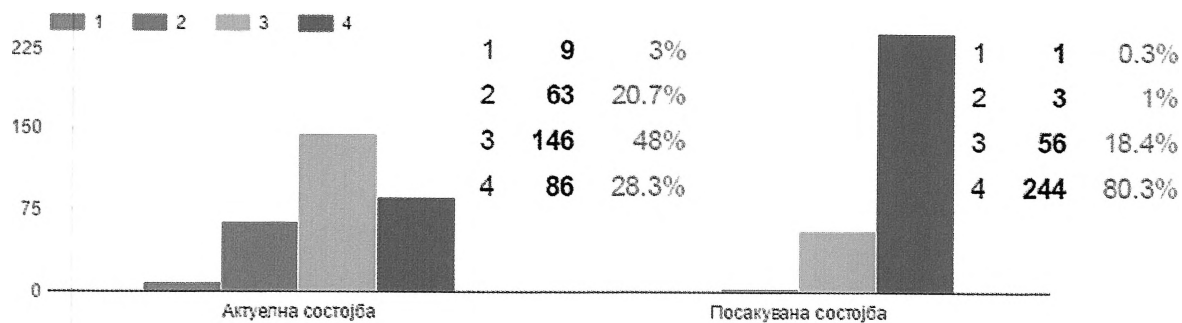
10. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште создаваат оптимални услови за работа во кои се негува чувството на припадност кај вработените во училиштето** добиени се следните одговори: 9 наставника (3%) одговориле со „воопшто

не е така“, 63 (20,7%) – „малку е така“, 136 (44,7%) – „многу е така“ и 96 (31,6%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 246 испитаника (80,9%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 54 (17,8%) одговориле „многу е важно да биде така“. Тројца наставници (1%) одговориле дека „малку е важно да биде така“, а само еден наставник (0,3%) дека „воопшто не треба да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека најголем број наставници сметат дека стручните соработници создаваат оптимални услови за работа во кои се негува чувството на припадност кај вработените во училиштето, а според нив ова е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр. 138.



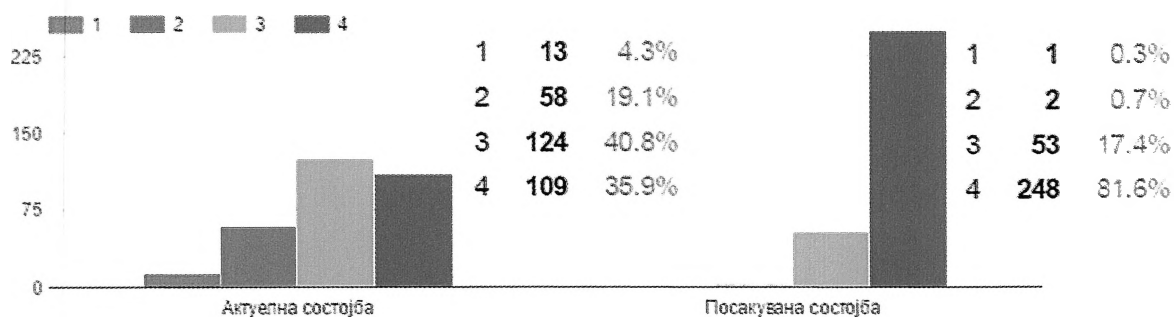
Хистограм бр.138 – Одговори на прашање бр. 10/3Н

11. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште градат организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика** добиени се следните одговори: 9 наставника (3%) одговориле „воопшто не е така“, 63 (20,7%) – „малку е така“, 146 (48%) – „многу е така“ и 86 (28,3%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 244 (80,3%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 56 (18,4%) одговориле „многу е важно да биде така“. Тројца наставници (1%) одговориле дека „малку е важно да биде така“, а само еден наставник (0,3%) дека „воопшто не треба да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека поголемиот број наставници смета дека стручните соработници во училиштата градат организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика, а според нив ова е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр. 139.



Хистограм бр.139 – Одговори на прашање бр. 11/3Н

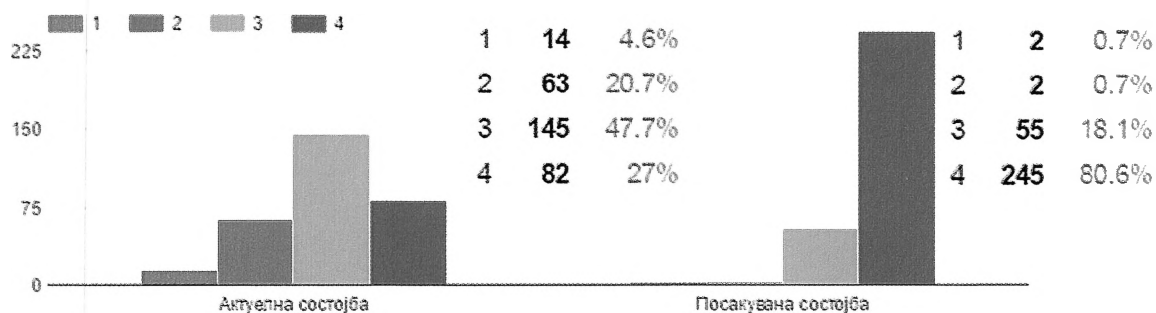
12. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште доследно и со почит подеднакво се однесуваат кон сите вработени** добиени се следните одговори: 13 наставници (4,3%) одговориле со „воопшто не е така“, 58 (19,1%) – „малку е така“, 124 (40,8%) – „многу е така“ и 109 (35,9%) – „во целост е така“. Во посакувана состојба 248 (81,6%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 53 (17,4%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Двајца наставници (0,7%) одговориле дека „малку е важно да биде така“, а само еден наставник (0,3%) дека „воопшто не треба да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека поголемиот број наставници смета дека стручните соработници во училиштата доследно и со почит подеднакво се однесуваат кон сите вработени, а за нив ова е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.140.



Хистограм бр.140 – Одговори на прашање бр. 12/3Н

13. На прашањето **Стручните соработници во моето училиште придонесуваат за професионалниот и кариерниот развој на вработените** добиени се следните одговори: 14 наставника (4,6%) одговориле со „воопшто не е така“, 63 наставника (20,7%) – „малку е така“, 145 (47,7%) – „многу е така“ и 82 (27%) – „во целост е така“. Во посакувана

состојба 245 (80,6%) се изјасниле дека „исклучително е важно да биде така“, додека 55 (18,1%) од испитаниците одговориле „многу е важно да биде така“. Двајца наставници (0,7%) дале одговори „малку е важно да биде така“ и 2 наставници (0,7%) одговориле „воопшто не треба да биде така“. Од одговорите за актуелната состојба се гледа дека најголемиот број наставници смета дека во стручната служба училиштата придонесува за професионалниот и кариерниот развој на вработените, што според нив ова е многу важно, односно исклучително важно да биде така. Графички приказ на резултатите од ова прашање е даден со хистограмот бр.141.



Хистограм бр. 141 – Одговори на прашање бр. 13/3Н

5. Анализа на одговорите од отворените прашања

Четвртиот дел од анкетниот прашалник содржеше прашања од отворен тип кои се однесуваа на сите три групи на испитаници: директори, стручни соработници и наставници од основните училишта. Во продолжение ќе се изврши квалитативна анализа на добиените одговори од отворените прашања.

Поставениот сет од прашања е така концепиран што треба да отвори две линии на размислување на директорите на основните училишта. Првата линија на размислата покажа како директорите ги разбираат професионалната етика, организациската култура, карактеристиките на организациската култура во нивното училиште и како го разбираат професионализмот воопшто. Оваа линија на размисла е комбинирана низ прашањата под број 1, 2, 3 и 6. Од друга страна, втората линија на размислување треба да ја открие сликата на директорите за работата на стручните соработници и наставниците од нивните

училишта низ призмата на професионалната етика која се реализира во училиштата. Оваа слика ја открија прашањата под број 4 и 5.

Во однос на **првото** поствено прашање - *Според Вашето мислење што претставува професионалната етика?* – директорите професионалната етика ја доловуваат низ концептите на „одговорност, добрата комуникација, правилно однесување, еднаквост, меѓусебно почитување, разбирање, критичност, самокритичност, толеранција, флексибилност, отвореност, праведност, доверба, соработка“. Покрај посочените концепти, директорите ги употребуваат и дефинициите од типот „надградба на личната етика, почитување на општи норми и законски акти, доследно извршување на работните задачи, збир на правила за однесување во професијата, почитување на етички кодекс на училиштето“.

Од анализата на употребените концепти и дефиниции на професионалната етика, онака како што ја разбираат директорите, видливо е пред сè, едно фрагментирано, нецеловито разбирање на синтагмата „професионална етика“, што веднаш само по себе го наметнува заклучокот дека станува збор повеќе за едно интуитивно разбирање на оваа синтагма отколку некое систематизирано и проблемски обликувано разбирање на темата. Сама по себе се наметнува потребата од реализирање на обуки со кои би се направил обид од посочените фрагменти, исечоци да се состави севкупната слика за професионалната етика што би им овозможило на директорите подлабоко да се запознаваат со темата, а врз основа на тоа и подобро да раководат со училиштата.

Во однос на **второто** прашање - *Според Вашето мислење што претставува организациската култура во едно училиште?* - директорите одговараат во насока на следниве дефиниции: „грижа за потребите на сите субјекти во училиштето, колективен систем на знаења и искуства собрани на едно место, успешно планирање и создавање на адекватни услови за работа, лидерски вештини и менаџирање, лојалност кон институција, менаџирање со ресурсите, почитување на куќниот ред на училиштето, практикување на етички и морални вредности“.

Како и во однос на првото прашање впечатлива е недоволната информираност за проблематиката, пренагласување на извесни црти на организациската култура со целосно запоставување на други клучни сегменти на организациската култура. Повторно се

наметнува потребата од посистематско и попродабочено запознавање со проблематиката на организациската култура.

Во однос на **третото** прашање – *Кои карактеристики на организациската култура доминираат во Вашето училиште?* – директорите ги определуваат следниве концепти: *„чесност, одговорност, посветеност, стабилност, доследност, социјалност, лидерски вештини, менаџирање, критичност, толерантност, комуникација, тимска работа, љубезност“*. Исто така, присутни се и следниве дефиниции – *„управување и контрола на вработените, намалување на конфликтите, активности за афирмација на училиштето пред институциите, добар менаџерски тим“*.

Спецификата на одговорите на третото прашање покажува едно изедначување на организациската култура со личната етика на секоја индивидуа, но, без доволна свест за социјалната, обединувачката природа на организациската култура, се запоставува фактот дека таа е производ на сите луѓе, на севкупната структура на училиштето, а не на одредени субјекти и одредени задачи на училиштето.

Конечно, **шестото** прашање - *Како го дефинирате професионализмот?* - директорите на училиштата ги даваат следниве одредби: *„знаење, анагажираност, посветеност, стручност во работењето, ефикасност, ефективност, висок степен на одговорност, доследност во работата, транспарентност, адекватни решенија на проблемите“*. Повторно може да се каже дека станува збор за едно само делумно согледување на феноменот на професионализмот, што, секако, се открива и од фактот на претесното разбирање на самата професионална етика. Оттука се наметнува задачата да се говори и да се практикува професионализмот, да се прошират хоризонтите на вреднувањето на работата и животот на училиштето.

Што се однесува пак до **четвртото** и **петтото** прашање - *Што мислите за професионалната етика на стручните соработници во Вашето училиште?* 5. *Што мислите за професионалната етика на наставниците во Вашето училиште?* – директорите се изразуваат на следниот начин: *„правични, посветени, добри комуникациски вештини, професионално извршување на задачите, разликуваат добро и зло, доследни и одговорни“*. Покрај ова, во одговорите на директорите во однос на наставниците и стручните соработници, само еден директор смета дека се потребни

продлабочувања на знаењата и вештините преку понатамошни обуки и усовршувања, како и поголема професионалност.

Одговорите на четвртото и петтото прашање покажуваат една крута субјективност на директорите, висок степен на задоволеност со актуелната состојба на нивните училишта, без тенденции за развој и евентуалното решавање на проблемите, ако, се разбира, тие постојат во училиштата. Низ ова субјективност пробива нагласувањето на сопствениот успех во раководењето на училиштето и остварувањето на резултатите, слепило за проблемите и недостатоците, отсуство на визија за предизвиците кои ги носи иднината како за учениците така и за училиштата.

Во продолжение ќе бидат анализирани одговорите на отворените прашања и размислувањата на **стручните соработници** во однос на тоа како тие ја разбираат професионалната етика, организациската култура, карактеристиките на организациската култура во нивното училиште и како го разбираат професионализмот воопшто низ прашањата под број 1, 2, 3 и 6. Од друга страна се размислувањата на стручните соработници кои треба да ја откријат сликата за работата на директорите и наставниците од нивните училишта низ призмата на професионалната етика која се реализира во училиштата. Оваа слика треба да ја откријат прашањата под број 4 и 5.

За разлика од директорите на основните училишта, стручните соработници на сетот идентично поставени прашања понудија подлабоки и поконструктивни одговори.

Во однос на **првото** поствено прашање - *Според Вашето мислење што претставува професионалната етика?* – стручните соработници одговорија на следниов начин: *„култура на меѓусебно однесување на вработените во училиштето, на вработените со учениците и нивните родители, збир на вредности и норми кон кои треба да се придржуваат сите вработени, доследен однос и професионализам кон реализацијата на целите и задачите, почитување и примена на основни професионални и етички вредности, чување на достоинството и угледот на училиштето“*. Стручните соработници во своите одговори со инсистирањето на етичките вредности покажаа добро согледување на проблематиката на професионалната етика и желба за понатамошно стручно усовршување во проблематиката.

Во однос на **второто** прашање - *Според Вашето мислење што претставува организациската култура во едно училиште?* - стручните соработници одговорија генерално на следниот начин: организациската култура претставува „*барање на еднакви можности за личен и професионален развој, колективни вредности, верувања и принципи кои го регулираат однесувањето на луѓето во училиштето, поставување на правила и прописи за извршување на активностите, почитување на субјективните и објективните фактори кои учествуваат во реализацијата на наставниот процес и отворена соработка со сите надворешни фактори, добра комуникација, совесност, самокритичност, флексибилност, одговорност*“. За разлика од одговорите на прашањето за професионалната етика, во одговорите на прашањето посветено на организациската култура се чувствува едно нагласено генерализирање и зборување во општи формули без утврдена и реализирана стандардизација – точно определени постаки и критериуми за градење, реализирање и развивање на организациската култура. Овој факт отвара простор да се продлабочуваат познавањата за соодветната тематика.

Во однос на **третото** прашање – *Кои карактеристики на организациската култура доминираат во Вашето училиште?* – стручните соработници ги дадоа следните одговори: „*надворешна и внатрешна мотивација на наставниците, динамичност, меѓубно почитување, одговорност, доследност, тимска работа, самокритичност, критичност, љубезност, толеранција, успешен менаџмент, лидерство, претприемачни вештини, комуникација, демократичност*“. Посочените одговори на стручните соработници на поставеното прашање го откриваат она што беше констатирано и при анализата на одгвоорите на второто прашање, овде сега и надополнето со согледувањето дека карактеристиките на личната и професионалната етика се изедначуваат со карактеристики на организациската култура, што сведочи дека не се перцепира обемот на проблемските врски кои се опфатени под поимот на организациската култура.

Во однос на **шестото** прашање - *Како го дефинирате професионализмот?* – стручните соработници ги понудија следните одговори: „*компетентност, и стручност, почитување на етиката и моралот, познавање на професијата, ефикасност, одговорност, совесност, квалитативно извршување на работата, трајни знаења, подготвеност за нови предизвици*“. Во одговорот на ова прашање, стручните соработници, исто како и директорите на училиштата, делумно го согледуваат феноменот

на професионализмот, токму поради отсуство на прецизно дефинирани стандарди кои ќе го мерат професионализмот во различните сфери на училишниот живот.

Што се однесува пак до **четвртото** и **петтото** прашање - *Што мислите за професионалната етика на директорите во Вашето училиште?* 5. *Што мислите за професионалната етика на наставниците во Вашето училиште?* – стручните соработници ги дадоа следните одговори: „коректни, толерантни, флексибилни, целосно професионални“, но, исто така се појавија и такви согледувања дека „некои директори немаат никаква етика, а некои наставници не треба да реализираат настава“. Вака дијаметрално спротивставените ставови за директорите и наставниците во оновните училишта го откриваат она што веќе беше навестено во оваа анализа на отворените прашања – дека професионалната етика и организациската култура повеќе се разбираат на едно интуитивно, а не на едно дискурзивно ниво и дека има потреба од стандардизација и развој на знаењата и вештините и на стручните соработници за поставената проблематика.

На крајот ќе бидат анализирани и одговорите на отворените прашања и размислувањата на **наставниците** на основните училишта во однос на оваа проблематика. И тука како и во претходните две анализи треба да се покаже како **наставниците** ги разбираат професионалната етика, организациската култура, карактеристиките на организациската култура во нивното училиште и како го разбираат професионализмот воопшто низ прашањата под број 1, 2, 3 и 6. Другата страна на размислување треба да ја открие сликата на наставниците за работата на директорите и стручните соработници од нивните училишта низ призмата на професионалната етика која се реализира во училиштата. Оваа слика треба да ја откријат прашањата под број 4 и 5.

Во однос на првото поствено прашање - *Според Вашето мислење што претставува професионалната етика?* – наставниците одговорија на следниов начин: „односот кон сите чинители во воспитно-образованиот процес со одговорност, толерантност, чувство на припадност кон колективот, почит, разбирање, помош и поддршка во училиштето од сите вработени, култура на однесување, почит на разликите, тимска работа, комуникација, почитување на поставените правила и критериуми за вреднување на сопствената и работата на останатите членови на колективот“. Од одговорите на наставниците на поставеното прашање може да се насети

повторно едно насетување, а не синтетизирано знаење, на содржинските граници на синтагмата „професионална етика“ што ја открива потребата од продлабочување на знаењето и издигнувањето на свеста за професионалната етика меѓу наставниците во основните училишта.

Во однос на второто прашање - *Според Вашето мислење што претставува организациската култура во едно училиште?* - наставниците одговорија генерално на следниот начин: *органizaциската култура во училиштето претставува „важен фактор кој влијае врз работењето на училиштето, сите релации на сите нивоа, кодекс на однесување на вработените и учениците, почитување и примена на правилата на поднесување во училиштето, доследно почитување на организацијата за работа и максимално одговорно извршување на работните задачи на сите вработени во училиштето, тимска работа и почит, рамноправност според знаењата и способностите“*. Во одговорите на прашањето посветено на организациската култура се чувствува едно нагласено генерализирање и зборување во општи формули без утврдена и реализирана стандардизација – точно определени постаки и критериуми за градење, реализирање и развивање на организациската култура. Овој факт отвара простор да се продлабочуваат познавањата за соодветната тематика.

Во однос на третото прашање – *Кои карактеристики на организациската култура доминираат во Вашето училиште?* – наставниците ги дадоа следните одговори: *„навремено доаѓање на работа, дежурство за време на одморите, почит кон вработените, учење од сопствените грешки, меѓусебна соработка, почитување и колегијалност, самокритичност, взаемно помагање, одговорност, углед“*. Одговорите на наставниците на ова прашање само го потврдува она што беше констатирано при одговорите на второто прашање – слабото познавање на проблематиката на организациската култура – факт кој е неодржлив и на кој мора да се работи за да се продлабочат знаењата и врз основа на тоа и самата пракса на наставниците.

Во однос на шестото прашање - *Како го дефинирате професионализмот?* – наставниците ги понудија следните одговори: *„секој да си ги знае своите задолженија и одговорно да ги извршува, еднаков пристап кон секој, максимално извршување на работните обврски, стручност, доследност, колегијалност, љубезност, иновативни*

способности, искористување ресурси“. Понудените одговори не ја погодуваат целта, не даваат поблиско одредување на професионализмот, спротивно, го откриваат малото познавање на наставниците за суштината на професионализмот.

Што се однесува пак до четвртото и петтото прашање - *Што мислите за професионалната етика на директорите во Вашето училиште? 5. Што мислите за професионалната етика на стручните соработници во Вашето училиште?* – наставниците ги дадоа следните одговори: *„професионални, промотори на тимската работа, советодавни, бараат професионализам, позитивно ја работата својата работа, максимална ангажираност, честост, искреност, успешно ја надоградуваат работата на наставниците“*. Одговорите на наставниците на овие прашања ја откриваат тенденцијата на директорите и стручните соработници да се постигнуваат подобри резултати во работењето и севкупниот живот на училиштето, тенденција која оди во прилог на констатацијата која може да се изведе од анализата на отворените прашања на наставниците, стручните соработници и директорите – потребата од обуки и продалбочување на знаењата на сите учесници во воспитно-образовниот процес во основите училишта во Р. Македонија во однос на професионалната етика и организациската култура.

6. Анализа и интерпретација на податоците и резултатите од истражувањето

Од спроведената дескриптивна анализа на оригиналните скали кои се однесуваат на професионалната етика на вработените во основните училишта (Табела бр.3) може да се види дека на скалата *стручните соработници и професионалната етика во училиштето* испитаниците имаат највисок просечен резултат ($M=3.22$). Следува скалата *директорот и професионалната етика во училиштето* со вредност $M=3.15$ и најнизок просечен резултат $M=2.86$ е постигнат на скалата *професионалната етика во училиштето*.

Спроведена е и проверка на внатрешната хомогеност на скалите кои го мерат конструктот професионална етика на вработените во основните училишта со користење на

Кронбах-алфа коефициентот. Според коефициентите може да се забележи дека сите скали имаат висока внатрешна конзистентност.

Скалата *професионалната етика во училиштето* беше зададена на испитаниците со вкупно 21 тврдења, но анализата на внатрешната хомогеност покажа дека тврдењето со реден број 14 треба да се отстрани, бидејќи се однесува на различни категории на испитаници. Ова тврдење не е користено во понатамошните анализи.

Табела бр.3. Дескриптивни показатели за оригиналните скали кои се однесуваат на професионалната етика на вработените во основните училишта

	Професионалната етика во училиштето	Директорот и професионалната етика во училиштето	Стручните соработници и професионалната етика во училиштето
Аритметичка средина (Mean)	2.86	3.15	3.22
Стандардна девијација (Std.Deviation)	0.48	0.79	0.64
Минимум можен скор (Minimum)	1	1	1
Максимум можен скор (Maximum)	4	4	4
Кронбах-алфа коефициент	0.92	0.99	0.97

Следува приказ на просечните вредности (аритметичките средини) за секое тврдење од трите скали поединечно, според трите категории на испитаници во однос на актуелната и посакуваната состојба (**интрагрупна споредба**).

6.1. Анализа на прашалниците за директори

На Табела бр.4 се прикажани просечните вредности (за актуелната и посакуваната состојба) од одговорите за секое тврдење поединечно на скалата *професионалната етика во училиштето* дадени од страна на категоријата испитаници-директори.

Табела бр.4. Резултати на скалата професионалната етика во училиштето

Тврдења	директори	
	актуелно Аритметичка средина (Mean)	посакувано Аритметичка средина (Mean)
1. Сите вработени во нашето училиште практикуваат етички професионално однесување	3.12	3.82
2. Професионалната етика на вработените во нашето училиште позитивно влијае на организациската култура во училиштето	3	3.82
3. Организациската култура на сите вработени во нашето училиште е доволно изградена и развиена	2.94	3.88
4. Нема сегменти во нашата работа кои можат да се надополнуваат со нови сознанија од сферата на организациската култура	2.56	3.76
5. Промените во организациската култура имаат стимулативна улога врз свеста на секој од вработените во нашето училиште	2.97	3.85
6. Односите со учениците во нашето училиште секогаш се базираат на меѓусебно почитување и доверба	3.15	3.91
7. Односите на вработените во училиштето се етички дефинирани и се базираат на темелните етички вредности	2.97	3.88
8. Во нашето училиште организациската култура се темели на следните етички вредности: почитување, доверба, соработка, чесност, праведност, доследност, отвореност	2.97	3.94
9. Начинот на однесување на вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште	3.09	3.94
10. Вербалната комуникација помеѓу вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште	3.15	4
11. Неформалното дружење на вработените за време на слободното време во и надвор од училиштето придонесува за создавање на позитивна организациската култура во нашето училиште	3.36	3.97
12. Квалитетот на работата и личниот ангажман на вработените влијаат позитивно врз успехот на учениците во училиштето	3.06	4
13. Директорот на училиштето носи квалитетни одлуки кои влијаат позитивно на организациската култура на училиштето	3.58	4
15. Во „неповолни ситуации“ за училиштето постојат заштитно-одбранбени механизми врз кои може да се потпреме за разрешување на непријатностите	3	3.85
16. Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од внатре, од самото училиште	2.42	2.52
17. Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од надвор, од заедницата	2.39	2.24
18. Новитетите во образовниот систем се секогаш пречекани со резерва и скептицизам од страна на одредена група на наставници во училиштето	2.82	2.06
19. Во нашето училиште вработените слободно ги искажуваат своите идеи за тоа како да се зголеми професионалноста и одговорноста во организацијата на работењето	3.24	3.85
20. Во училишната организациска култура се раѓаат „табори“ кои ја обезвреднуваат работата на целото училиште	2.15	1.58
21. Повеќето од вработените во училиштето се подготвени да следат обуки посветени на професионалната етика	3.15	3.88

Аритметичките средини добиени за актуелната состојба укажуваат на тоа дека состојбата во училиштата во повеќето случаи (вредности помеѓу 2.5 и 3.5) ја карактеризира развиена професионална етика. Имено, директорите, во повеќето училишта, сметаат дека вработените практикуваат етички професионално однесување што позитивно влијае на организациската култура во училиштето. Ставот, на повеќето од нив, е дека организациската култура на вработените е доволно изградена и развиена и дека нема сегменти од сферата на организациската култура кои можат да се надополнуваат. Пополнетите анкети, говорат дека во повеќето училишта промените во организациската култура имаат стимулативна улога врз свеста на вработените, односите со учениците се базираат на меѓусебно почитување и доверба, а односите на вработените се етички дефинирани и се базираат на темелните етички вредности. Во повеќето случаи во училиштата организациската култура се темели: почитување, доверба, соработка, чесност, праведност, доследност, отвореност. Во однос на вработените, повеќето директори сметаат дека нивниот начин на однесување придонесува кон градење на угледот на училиштето при што придонес дава и вербалната комуникација. За повеќето директори, неформалното дружење на вработените за време на слободното време во и надвор од училиштето придонесува за создавање на позитивна организациската култура во училиштето, а квалитетот на работата и личниот ангажман на вработените влијаат позитивно врз успехот на учениците во училиштето. Во однос на „неповолните ситуации“, директорите сметаат дека во повеќето случаи постојат заштитно - одбранбени механизми за разрешување на непријатностите. Истотака, повеќето директори сметаат дека новитетите во образовниот систем се секогаш пречекани со резерва и скептицизам од страна на одредена група на наставници во училиштето. Во повеќето случаи вработените во училиштата слободно ги искажуваат своите идеи за тоа како да се зголеми професионалноста и одговорноста во организацијата на работењето. Ставот на директорите е дека во повеќето случаи, повеќето од вработените во училиштето се подготвени да следат обуки посветени на професионалната етика.

Во мал број случаи (вредности меѓу 1.5 и 2.5) директорите сметаат дека најголемите проблеми за организациската култура во училиштето можат да дојдат од внатре, односно од надвор. Истотака, само во мал број случаи во училишната организациска култура се раѓаат „табори“ кои ја обезвреднуваат работата на целото

училиште. Највисока аритметичка средина (3,58) има ставот на директорите дека директорот на училиштето носи квалитетни одлуки кои влијаат позитивно на организациската култура.

Во однос на посакуваната состојба, просечните проценки се движат над вредноста од 3.5 што укажува на тоа дека на директорите им е исклучително многу важно училиштето да има развиена организациска професионална етика. Според дадените одговори, директорите сметаат дека малку е важно тоа што новитетите во образовниот систем се секогаш пречекани со резерва и скептицизам од страна на одредена група на наставници во училиштето како и раѓањето на „табори“ кои ја обезвреднуваат работата на целото училиште. Ниски вредности се забележуваат и на тврдењата кои се однесуваат на непосакувањето на проблеми во училиштето.

На Табела бр.5 се прикажани просечните вредности (за актуелната и посакуваната состојба) од одговорите за секое тврдење поединечно на скалата *директорот и професионалната етика во училиштето*.

Табела бр.5. Резултати на скалата директорот и професионалната етика во училиштето

Тврдења	директори	
	актуелно Аритметичка средина (Mean)	посакувано Аритметичка средина (Mean)
1. Директорот има визија за развој на своето училиште и континуирано презема чекори за нејзино остварување	3.48	3.91
2. Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените	3.58	3.97
3. Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност	3.48	3.97
4. Директорот создава атмосфера во која чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето	3.61	3.97
5. Директорот ја создава и одржува организациската култура и професионалноста во односите на вработените	3.55	4
6. Директорот високо ги вреднува етичките особини на вработените	3.58	3.97
7. Директорот стимулира отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето	3.45	3.97
8. Директорот придонесува и ја поттикнува тимската работа	3.64	4
9. Директорот го гради угледот на училиштето и придонесува кон зајакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата	3.55	4
10. Директорот создава оптимални услови за работа во кои се зајакнува чувството на припадност кај вработените во училиштето	3.52	4
11. Директорот гради организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика	3.52	4
12. Директорот доследно и со почит подеднакво се однесува кон сите вработени	3.58	4
13. Директорот придонесува за професионалниот и кариерен развој на вработените	3.52	3.97

Резултатите (аритметичките средини) добиени за актуелната, како и за посакуваната состојба укажуваат на тоа дека директорите многу високо ги вреднувале категориите на индикатори во целата скала.

На Табела бр.6 се прикажани просечните вредности (за актуелната и посакуваната состојба) од одговорите за секое тврдење поединечно на скалата *стручните соработници и професионалната етика во училиштето*.

Табела бр.6. Резултати на скалата *стручните соработници и професионалната етика во училиштето*

Тврдења	директори	
	актуелно Аритметичка средина (Mean)	посакувано Аритметичка средина (Mean)
1. Стручните соработници во моето училиште имаат визија за развој на своето училиште и континуирано преземаат чекори за нејзино остварување	3.24	3.88
2. Стручните соработници во моето училиште создаваат „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените	3.27	3.91
3. Стручните соработници во моето училиште создаваат „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност	3.24	3.91
4. Стручните соработници во моето училиште креираат атмосфера во кои чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето	3.3	3.91
5. Стручните соработници во моето училиште ја создаваат и ја одржуваат организациската култура и професионалноста во односите на вработените	3.27	3.94
6. Стручните соработници во моето училиште високо ги вреднуваат етичките особини на вработените	3.24	3.91
7. Стручните соработници во моето училиште стимулираат отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето	3.09	3.82
8. Стручните соработници во моето училиште придонесуваат и ја поттикнуваат тимската работа	3.24	3.91
9. Стручните соработници во моето училиште го градат угледот на училиштето и придонесуваат за истакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата	3.21	3.88
10. Стручните соработници во моето училиште создаваат оптимални услови за работа во кои се негува чувството на припадност кај вработените во училиштето	3.24	3.88
11. Стручните соработници во моето училиште градат организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика	3.12	3.88
12. Стручните соработници во моето училиште доследно и со почит подеднакво се однесуваат кон сите вработени	3.21	3.85
13. Стручните соработници во моето училиште придонесуваат за професионалниот и кариерниот развој на вработените	3.21	3.88

Аритметичките средини добиени за актуелната состојба укажуваат на тоа дека во повеќето случаи (вредности меѓу 2.5 и 3.5), според директорите стручните соработници придонесуваат позитивно за градење на професионалната етика во училиштата. Имено, ставот на директорите е дека во повеќето случаи, стручните соработници имаат визија за развој на своето училиште и континуирано преземаат чекори за нејзино остварување, создаваат „здрава“ организациска култура со определени етички особини и особини кои се однесуваат на општата комуникација и креираат атмосфера во кои чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето. Во повеќето случаи, стручните соработници ја создаваат и ја одржуваат организациската култура и професионалноста во односите на вработените, придонесуваат и ја поттикнуваат тимската работа, создаваат оптимални услови за работа во кои се негува чувството на припадност кај вработените во училиштето, го градат угледот на училиштето и придонесуваат за истакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата, градат организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика, доследно и со почит подеднакво се однесуваат кон сите вработени. Во повеќето училишта стручните соработници високо ги вреднуваат етичките особини на вработените, стимулираат отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето и придонесуваат за професионалниот и кариерниот развој на вработените. Резултатите (аритметичките средини) добиени за посакуваната состојба укажуваат на тоа дека директорите многу високо ги вреднувале категориите на индикатори во целата скала.

6.2. Анализа на прашалниците за стручни соработници

На Табела бр.7 се прикажани просечните вредности (за актуелната и посакуваната состојба) од одговорите за секое тврдење поединечно на скалата *професионалната етика во училиштето* дадени од страна на категоријата испитаници-стручни соработници.

Табела бр. 7. Резултати на скалата професионалната етика во училиштето

Тврдења	стручни соработници	
	актуелно Аритметичка средина (Mean)	посакувано Аритметичка средина (Mean)
1. Сите вработени во нашето училиште практикуваат етички професионално однесување	2.9	3.8
2. Професионалната етика на вработените во нашето училиште позитивно влијае на организациската култура во училиштето	2.92	3.79
3. Организациската култура на сите вработени во нашето училиште е доволно изградена и развиена	2.84	3.74
4. Нема сегменти во нашата работа кои можат да се надополнуваат со нови сознанија од сферата на организациската култура	2.46	3.38
5. Промените во организациската култура имаат стимулативна улога врз свеста на секој од вработените во нашето училиште	2.85	3.74
6. Односите со учениците во нашето училиште секогаш се базираат на меѓусебно почитување и доверба	3.07	3.85
7. Односите на вработените во училиштето се етички дефинирани и се базираат на темелните етички вредности	2.93	3.84
8. Во нашето училиште организациската култура се темели на следните етички вредности: почитување, доверба, соработка, чесност, праведност, доследност, отвореност	2.93	3.84
9. Начинот на однесување на вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште	3.1	3.87
10. Вербалната комуникација помеѓу вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште	3.05	3.84
11. Неформалното дружење на вработените за време на слободното време во и надвор од училиштето придонесува за создавање на позитивна организациската култура во нашето училиште	3.03	3.72
12. Квалитетот на работата и личниот ангажман на вработените влијаат позитивно врз успехот на учениците во училиштето	3.13	3.85
13. Директорот на училиштето носи квалитетни одлуки кои влијаат позитивно на организациската култура на училиштето	3.33	3.89
15. Во „неповолни ситуации“ за училиштето постојат заштитно-одбранбени механизми врз кои може да се потпреме за разрешување на непријатностите	2.92	3.66
16. Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од внатре, од самото училиште	2.43	2.46
17. Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од надвор, од заедницата	2.34	2.03
18. Новитетите во образовниот систем се секогаш пречекани со резерва и скептицизам од страна на одредена група на наставници во училиштето	2.62	1.9
19. Во нашето училиште вработените слободно ги искажуваат своите идеи за тоа како да се зголеми професионалноста и одговорноста во организацијата на работењето	3.03	3.66
20. Во училишната организациска култура се раѓаат „табори“ кои ја обезвреднуваат работата на целото училиште	2.08	1.34
21. Повеќето од вработените во училиштето се подготвени да следат обуки посветени на професионалната етика	3.11	3.74

Аритметичките средини добиени за актуелната состојба укажуваат на тоа дека, според стручните соработници состојбата во училиштата во повеќето случаи (вредности помеѓу 2.5 и 3.5) ја карактеризира развиена професионална етика. Но, според нив, во мал број случаи најголемите проблеми за организациската култура можат да дојдат од внатре, односно надвор. Најмала просечна вредност има индикаторот според кој во училишната култура се раѓаат табори кои ја обезвреднуваат работата на целото училиште ($M=2.08$). Во однос на посакуваната состојба во училиштето, според стручните соработници малку е важно тоа што новитетите во образовниот систем се секогаш пречекани со резерва и скептицизам од страна на одредена група на наставници во училиштето како и тоа дека најголемите проблеми за организациската култура можат да дојдат од надвор. Најниска вредност е забележана на тврдењето за раѓањето табори кои ја обезвреднуваат работата на целото училиште, односно според нив, ова е најмалку посакувана состојба.

На Табела бр.8 се прикажани просечните вредности (за актуелната и посакуваната состојба) од одговорите за секое тврдење поединечно на скалата *директорот и професионалната етика во училиштето*.

Табела бр.8. Резултати на скалата директорот и професионалната етика во училиштето

Тврдења	стручни соработници	
	актуелно Аритметичка средина (Mean)	посакувано Аритметичка средина (Mean)
1. Директорот има визија за развој на своето училиште и континуирано презема чекори за нејзино остварување	3.23	3.72
2. Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените	3.3	3.74
3. Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност	3.23	3.75
4. Директорот создава атмосфера во која чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето	3.2	3.72
5. Директорот ја создава и одржува организациската култура и професионалноста во односите на вработените	3.13	3.74
6. Директорот високо ги вреднува етичките особини на вработените	3.13	3.69
7. Директорот стимулира отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето	3.1	3.64
8. Директорот придонесува и ја поттикнува тимската работа	3.18	3.66
9. Директорот го гради угледот на училиштето и придонесува кон зајакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата	3.18	3.67
10. Директорот создава оптимални услови за работа во кои се зајакнува чувството на припадност кај вработените во училиштето	3.21	3.69
11. Директорот гради организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика	3.08	3.69
12. Директорот доследно и со почит подеднакво се однесува кон сите вработени	3.28	3.7
13. Директорот придонесува за професионалниот и кариерен развој на вработените	3.21	3.7

Во однос на улогата на директорот и професионалната етика во училиштето, стручните соработници се изјасниле дека во повеќето случаи директорите позитивно влијаат на професионалната етика во училиштата. Во посакувана состојба се гледа дека стручните соработници сметаат дека исклучително многу е важна улогата на директорот во градењето на професионалната етика.

На Табела бр.9 се прикажани просечните вредности (за актуелната и посакуваната состојба) од одговорите за секое тврдење поединечно на скалата *стручните соработници и професионалната етика во училиштето*.

Табела бр.9. Резултати на скалата *стручните соработници и професионалната етика во училиштето*

Тврдења	стручни соработници	
	актуелно Аритметичка средина (Mean)	посакувано Аритметичка средина (Mean)
1. Стручните соработници во моето училиште имаат визија за развој на своето училиште и континуирано преземаат чекори за нејзино остварување	3.52	3.9
2. Стручните соработници во моето училиште создаваат „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените	3.59	3.87
3. Стручните соработници во моето училиште создаваат „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност	3.57	3.87
4. Стручните соработници во моето училиште креираат атмосфера во кои чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето	3.54	3.9
5. Стручните соработници во моето училиште ја создаваат и ја одржуваат организациската култура и професионалноста во односите на вработените	3.52	3.92
6. Стручните соработници во моето училиште високо ги вреднуваат етичките особини на вработените	3.61	3.9
7. Стручните соработници во моето училиште стимулираат отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето	3.44	3.8
8. Стручните соработници во моето училиште придонесуваат и ја поттикнуваат тимската работа	3.49	3.85
9. Стручните соработници во моето училиште го градат угледот на училиштето и придонесуваат за истакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата	3.49	3.87
10. Стручните соработници во моето училиште создаваат оптимални услови за работа во кои се негува чувството на припадност кај вработените во училиштето	3.46	3.89
11. Стручните соработници во моето училиште градат организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика	3.43	3.89
12. Стручните соработници во моето училиште доследно и со почит подеднакво се однесуваат кон сите вработени	3.54	3.92
13. Стручните соработници во моето училиште придонесуваат за професионалниот и кариерниот развој на вработените	3.46	3.9

Одговорите од делот стручните соработници и професионалната етика укажуваат на тоа дека во повеќето случаи стручните соработници учествуваат и придонесуваат во градењето на професионалната етика. Резултатите (аритметичките средини) добиени за посакуваната состојба укажуваат на тоа дека стручните соработници многу високо ги вреднувале категориите на индикатори во целата скала.

6.3. Анализа на прашалниците за наставници

На Табела бр.10 се прикажани просечните вредности (за актуелната и посакуваната состојба) од одговорите за секое тврдење поединечно на скалата *професионалната етика во училиштето* дадени од страна на категоријата испитаници-наставници.

Табела бр.10 Резултати на скалата *професионалната етика во училиштето*

Тврдења	наставници	
	актуелно Аритметичка средина (Mean)	посакувано Аритметичка средина (Mean)
1. Сите вработени во нашето училиште практикуваат етички професионално однесување	2.83	3.73
2. Професионалната етика на вработените во нашето училиште позитивно влијае на организациската култура во училиштето	2.93	3.77
3. Организациската култура на сите вработени во нашето училиште е доволно изградена и развиена	2.79	3.78
4. Нема сегменти во нашата работа кои можат да се надополнуваат со нови сознанија од сферата на организациската култура	2.52	3.48
5. Промените во организациската култура имаат стимулативна улога врз свеста на секој од вработените во нашето училиште	2.95	3.71
6. Односите со учениците во нашето училиште секогаш се базираат на меѓусебно почитување и доверба	3.05	3.8
7. Односите на вработените во училиштето се етички дефинирани и се базираат на темелните етички вредности	2.87	3.79
8. Во нашето училиште организациската култура се темели на следните етички вредности: почитување, доверба, соработка, чесност, праведност, доследност, отвореност	2.83	3.81
9. Начинот на однесување на вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште	3.05	3.83
10. Вербалната комуникација помеѓу вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште	3.04	3.81
11. Неформалното дружење на вработените за време на слободното време во и надвор од училиштето придонесува за создавање на позитивна организациската култура во нашето училиште	3.05	3.75
12. Квалитетот на работата и личниот ангажман на вработените влијаат позитивно врз успехот на учениците во училиштето	3.12	3.82
13. Директорот на училиштето носи квалитетни одлуки кои влијаат позитивно на организациската култура на училиштето	3.13	3.83
15. Во „неповолни ситуации“ за училиштето постојат заштитно-одбранбени механизми врз кои може да се потпреме за разрешување на непријатностите	2.82	3.63
16. Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од внатре, од самото училиште	2.61	2.79
17. Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од надвор, од заедницата	2.46	2.49

18. Новитетите во образовниот систем се секогаш пречекани со резерва и скептицизам од страна на одредена група на наставници во училиштето	2.6	2.08
19. Во нашето училиште вработените слободно ги искажуваат своите идеи за тоа како да се зголеми професионалноста и одговорноста во организацијата на работењето	2.93	3.76
20. Во училишната организациска култура се раѓаат „табори“ кои ја обезвреднуваат работата на целото училиште	2.26	1.79
21. Повеќето од вработените во училиштето се подготвени да следат обуки посветени на професионалната етика	3.07	3.78

Аритметичките средини добиени за актуелната состојба укажуваат на тоа дека, според наставниците состојбата во училиштата во повеќето случаи (вредности помеѓу 2.5 и 3.5) ја карактеризира развиена професионална етика. Во малку случаи најголемите проблеми за организациската култура можат да дојдат од надвор. Најниско оценет е индикаторот според кој раѓањето табори ја обезвреднува работата на целото училиште ($M=2,26$).

Во однос на посакуваната состојба, просечните проценки се движат над вредноста од 3.5 што укажува на тоа дека на наставниците им е исклучително многу важно училиштето да има развиена организациска професионална етика, односно многу им е важно што најголемите проблеми можат да дојдат од внатре. За наставниците малку е важно најголемите проблеми за професионалната етика да дојдат од надвор. Во посакувана состојба најниски вредности имаат тврдењата во однос на новитетите кои се пречекуваат со скептицизам и резерва од одредена група наставници (2.08) и тврдењето за раѓање табори кои ја обезвреднуваат работата на целото училиште (1.79).

На Табела бр.11 се прикажани просечните вредности (за актуелната и посакуваната состојба) од одговорите за секое тврдење поединечно на скалата *директорот и професионалната етика во училиштето*.

Табела бр.11. Резултати на скалата директорот и професионалната етика во училиштето

Тврдења	наставници	
	актуелно Аритметичка средина (Mean)	посакувано Аритметичка средина (Mean)
1. Директорот има визија за развој на своето училиште и континуирано презема чекори за нејзино остварување	3.13	3.79
2. Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените	3.17	3.8
3. Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност	3.13	3.78
4. Директорот создава атмосфера во која чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето	3.18	3.82
5. Директорот ја создава и одржува организациската култура и професионалноста во односите на вработените	3.07	3.8
6. Директорот високо ги вреднува етичките особини на вработените	3.06	3.8
7. Директорот стимулира отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето	3	3.77
8. Директорот придонесува и ја поттикнува тимската работа	3.14	3.82
9. Директорот го гради угледот на училиштето и придонесува кон зајакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата	3.09	3.82
10. Директорот создава оптимални услови за работа во кои се зајакнува чувството на припадност кај вработените во училиштето	3.1	3.82
11. Директорот гради организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика	3.04	3.81
12. Директорот доследно и со почит подеднакво се однесува кон сите вработени	3.12	3.84
13. Директорот придонесува за професионалниот и кариерен развој на вработените	3.06	3.81

Во однос на улогата на директорот и професионалната етика во училиштето, наставниците се изјасниле дека во повеќето случаи директорите позитивно влијаат на професионалната етика во училиштата. Во посакувана состојба се гледа дека наставниците сметаат дека исклучително многу е важна улогата на директорот во градењето на професионалната етика.

На Табела бр.12 се прикажани просечните вредности (за актуелната и посакуваната состојба) од одговорите за секое тврдење поединечно на скалата *стручните соработници и професионалната етика во училиштето*.

Табела бр.12. Резултати на скалата *стручните соработници и професионалната етика во училиштето*

Тврдења	наставници	
	актуелно Аритметичка средина (Mean)	посакувано Аритметичка средина (Mean)
1. Стручните соработници во моето училиште имаат визија за развој на своето училиште и континуирано преземаат чекори за нејзино остварување	2.99	3.78
2. Стручните соработници во моето училиште создаваат „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените	3.06	3.79
3. Стручните соработници во моето училиште создаваат „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност	3.09	3.78
4. Стручните соработници во моето училиште креираат атмосфера во кои чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето	3.07	3.78
5. Стручните соработници во моето училиште ја создаваат и ја одржуваат организациската култура и професионалноста во односите на вработените	3.05	3.78
6. Стручните соработници во моето училиште високо ги вреднуваат етичките особини на вработените	3.07	3.8
7. Стручните соработници во моето училиште стимулираат отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето	3.01	3.75
8. Стручните соработници во моето училиште придонесуваат и ја поттикнуваат тимската работа	3.06	3.79
9. Стручните соработници во моето училиште го градат угледот на училиштето и придонесуваат за истакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата	3.03	3.8
10. Стручните соработници во моето училиште создаваат оптимални услови за работа во кои се негува чувството на припадност кај вработените во училиштето	3.05	3.79
11. Стручните соработници во моето училиште градат организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика	3.02	3.79
12. Стручните соработници во моето училиште доследно и со почит подеднакво се однесуваат кон сите вработени	3.08	3.8
13. Стручните соработници во моето училиште придонесуваат за професионалниот и кариерниот развој на вработените	2.97	3.79

Во однос на улогата на стручните соработници и професионалната етика во училиштето, наставниците се изјасниле дека во повеќето случаи стручните соработници позитивно влијаат на професионалната етика во училиштата. Во посакувана состојба се гледа дека наставниците сметаат дека исклучително многу е важно стручните соработници да учествуваат во градењето на професионалната етика.

6.4. Интергрупни споредувања на резултатите

Добиените просечни проценки може да послужат за да се направат **интергрупни споредувања** што ќе овозможи да се утврди разликата меѓу оценките дадени од директорите, стручните соработници и наставниците. Имајќи во предвид дека мерките за посакуваната состојба служат како контролен фактор за подобрување на објективноста во одговарањето на прашалниците, понатаму анализите се однесуваат само за актуелната состојба. Интергрупните споредби се направени со помош на статистичката анализа-значајност на разлики на аритметички средини t -тест за независни примероци.

Табела бр. 13. Резултати на скалата професионалната етика во училиштето - Актуелна состојба

Тврдења	директори		стручни соработници		наставници	
	Аритметичка средина (Mean)	Стандардна девијација (Std.Deviation)	Аритметичка средина (Mean)	Стандардна девијација (Std.Deviation)	Аритметичка средина (Mean)	Стандардна девијација (Std.Deviation)
1. Сите вработени во нашето училиште практикуваат етички професионално однесување	3.12	0.74	2.90	0.65	2.83	0.74
2. Професионалната етика на вработените во нашето училиште позитивно влијае на организациската култура во училиштето	3	0.51	2.92	0.64	2.93	0.77
3. Организациската култура на сите вработени во нашето училиште е доволно изградена и развиена	2.94	0.55	2.84	0.66	2.79	0.77
4. Нема сегменти во нашата работа кои можат да се надополнуваат со нови сознанија од сферата на организациската култура	2.55	0.62	2.46	0.65	2.52	0.77
5. Промените во организациската култура имаат стимулативна улога врз свеста на секој од вработените во нашето училиште	2.97	0.64	2.85	0.63	2.95	0.78
6. Односите со учениците во нашето училиште секогаш се базираат на меѓусебно почитување и доверба	3.15	0.62	3.07	0.68	3.05	0.78
7. Односите на вработените во училиштето се етички дефинирани и се базираат на темелните етички вредности	2.97	0.64	2.93	0.66	2.87	0.83
8. Во нашето училиште организациската култура се темели на следните етички вредности: почитување, доверба, соработка, чесност, праведност, доследност, отвореност	2.97	0.73	2.93	0.68	2.83	0.84
9. Начинот на однесување на вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште	3.09	0.63	3.1	0.62	3.05	0.77

10. Вербалната комуникација помеѓу вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште	3.15	0.57	3.05	0.72	3.04	0.80
11. Неформалното дружење на вработените за време на слободното време во и надвор од училиштето придонесува за создавање на позитивна организациската култура во нашето училиште	3.36	0.55	3.03	0.68	3.05	0.81
12. Квалитетот на работата и личниот ангажман на вработените влијаат позитивно врз успехот на учениците во училиштето	3.06	0.43	3.13	0.62	3.12	0.74
13. Директорот на училиштето носи квалитетни одлуки кои влијаат позитивно на организациската култура на училиштето	3.58	0.56	3.33	0.62	3.13	0.90
15. Во „неповолни ситуации“ за училиштето постојат заштитно-одбранбени механизми врз кои може да се потпреме за разрешување на непријатностите	3	0.56	2.92	0.74	2.82	0.79
16. Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од внатре, од самото училиште	2.42	0.66	2.43	0.78	2.61	0.79
17. Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од надвор, од заедницата	2.39	0.70	2.34	0.79	2.46	0.79
18. Новитетите во образовниот систем се секогаш пречекани со резерва и скептицизам од страна на одредена група на наставници во училиштето	2.82	0.58	2.62	0.88	2.6	0.87
19. Во нашето училиште вработените слободно ги искажуваат своите идеи за тоа како да се зголеми професионалноста и одговорноста во организацијата на работењето	3.24	0.50	3.03	0.73	2.93	0.84
20. Во училишната организациска култура се раѓаат „табори“ кои ја обезвреднуваат работата на целото училиште	2.15	0.94	2.08	0.9	2.26	1.01
21. Повеќето од вработените во училиштето се подготвени да следат обуки посветени на професионалната етика	3.15	0.62	3.11	0.64	3.07	0.81

Аритметичките средини добиени за актуелната состојба укажува на тоа дека состојбата во училиштата, според директорите, стручните соработници и наставниците, во повеќето случаи (вредности помеѓу 2,5 и 3,5) ја карактеризира развиена професионална етика. Заеднички став на директорите, стручните соработници и наставниците е дека само во мал број случаи (вредности меѓу 1,5 и 2,5) можат да дојдат големи проблеми за организациската култура од надвор и само во мал број случаи се раѓаат „табори“ кои ја обезвреднуваат работата на целото училиште. Разлика во вредностите на аритметичките средини има во тврдењето број 4, каде директорите и наставниците сметаат дека во

повеќето случаи нема сегменти во нивната работа кои можат да се надополнуваат со нови сознанија од сферата на организациска култура, а стручните соработници сметаат дека тоа е така во мал број на случаи. Разлика во тврдењата има и во тврдењето дека директорот носи квалитетни одлуки кои влијаат позитивно на организациската култура – стручните соработници и наставниците сметаат дека во повеќето случаи е така, додека директорите дале многу повисока оценка. И последната разлика се јавува во тврдењето број 16 според кое директорите и стручните соработници сметаат дека во мал број случаи можат да дојдат големи проблеми за организациската култура од внатре, за разлика од наставниците кои сметаат дека ова е можно во повеќето случаи.

Табела бр.14. Независен t -тест (споредба директори-стручни соработници)

		Левенов тест за еднаквост на варијанси (Levene's Test for Equality of Variances)		t – тест за еднаквост на аритметички средина (t-test for Equality of Means)						
		F	Значајност (Sig.).	t	Степени на слобода (df)	Значајност двонасочна (Sig. 2-tailed)	Разлика на аритметички средини (Mean Difference)	Стандардна грешка на разлики (Std. Error Difference)	95% интервал на сигурност (95% Confidence Interval of the Difference)	
									Пониш ко (Lower)	Повис око (Upper)
V1	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.398	.240	1.488	92	.140	.220	.148	-.074	.513
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			1.431	58.892	.158	.220	.153	-.087	.527
V2	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.024	.314	-.539	92	.591	-.070	.129	-.326	.187
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			-.577	79.417	.566	-.070	.121	-.309	.170
V3	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	3.995	.049	.762	92	.448	.103	.136	-.166	.373
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.803	76.164	.424	.103	.129	-.153	.360

V4	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.363	.548	.628	92	.532	.086	.138	-.187	.360
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.637	68.509	.526	.086	.136	-.184	.357
V5	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.463	.498	.860	92	.392	.117	.136	-.154	.388
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.856	64.968	.395	.117	.137	-.156	.391
V6	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.081	.777	.603	92	.548	.086	.142	-.197	.369
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.621	71.269	.537	.086	.138	-.190	.362
V7	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.035	.852	.252	92	.802	.035	.140	-.243	.314
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.254	67.358	.800	.035	.139	-.242	.313
V8	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.142	.707	.234	92	.815	.035	.151	-.264	.334
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.229	61.951	.819	.035	.154	-.272	.343
V9	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.001	.978	-.055	92	.956	-.007	.135	-.276	.262
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			-.055	65.186	.956	-.007	.136	-.279	.264
V10	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.507	.223	.709	92	.480	.102	.144	-.185	.389
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.760	79.690	.449	.102	.135	-.166	.370
V11	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.376	.541	2.396	92	<u>.019</u>	.331	.138	.057	.605
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			2.556	78.592	<u>.013</u>	.331	.129	.073	.589
V12	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	7.094	.009	-.583	92	.561	-.071	.121	-.311	.170

	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			-.648	86.296	.518	-.071	.109	-.287	.146
V13	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.424	.517	1.901	92	.060	.248	.130	-.011	.507
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			1.964	72.108	.053	.248	.126	-.004	.500
V15	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	5.348	.023	.557	92	.579	.082	.147	-.210	.374
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.605	81.868	.547	.082	.136	-.188	.352
V16	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.645	.203	-.012	92	.990	-.002	.161	-.321	.317
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			-.013	75.683	.990	-.002	.153	-.307	.303
V17	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.662	.418	.301	92	.764	.050	.165	-.278	.377
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.312	72.727	.756	.050	.159	-.268	.367
V18	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	10.874	.001	1.145	92	.255	.195	.170	-.143	.534
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			1.288	87.999	.201	.195	.152	-.106	.497
V19	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.877	.174	1.471	92	.145	.210	.142	-.073	.493
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			1.639	86.612	.105	.210	.128	-.045	.464
V20	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.571	.452	.352	92	.726	.070	.197	-.323	.462
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.348	63.332	.729	.070	.200	-.330	.469
V21	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.000	.986	.270	92	.788	.037	.136	-.233	.307
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.272	67.241	.786	.037	.135	-.233	.306

Според резултатите прикажани на горната табела може да се увиди дека значајни разлики во однос на вреднувањето на професионалната етика во училиштата меѓу директорите и стручните соработници има само на тврдењето со реден број 11 ($p < 0.02$): *Неформалното дружење на вработените за време на слободното време во и надвор од училиштето придонесува за создавање на позитивна организациската култура во нашето училиште*. Директорите, за разлика од стручните соработници во поголема мера сметаат дека неформалното дружење на вработените може да придонесе за градење на позитивна организациска култура во училиштата. Имено, преку неформалните дружења во и надвор од училиштето вработените неформално се дружат меѓу себе, комуницираат, подобро се запознаваат и сето тоа резултира со поголема меѓусебна доверба и здружување во еден тим, кој понатака поефективно ќе ги извршува задачите и работните обврски тимски, а кога се работи тимски резултатот е неизбежен.

Табела бр.15 Независен t -тест (споредба директори-наставници)

		Левенов тест за еднаквост на варијанси (Levene's Test for Equality of Variances)		t – тест за еднаквост на аритметички средина (t-test for Equality of Means)						
		F	Значајност (Sig.).	t	Степени на слобода (df)	Значајност двонасочна (Sig. 2-tailed)	Разлика на аритметички средини (Mean Difference)	Стандардна грешка на разлики (Std. Error Difference)	95% интервал на сигурност (95% Confidence Interval of the Difference)	
									Пониско (Lower)	Повисоко (Upper)
V1	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.016	.899	2.192	335	<u>.029</u>	.296	.135	.030	.561
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			2.181	39.180	<u>.035</u>	.296	.136	.021	.570
V2	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	4.341	.038	-.623	335	.534	-.086	.138	-.356	.185
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			-.867	49.773	.390	-.086	.099	-.284	.113
V3	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	12.045	.001	1.107	335	.269	.153	.138	-.119	.425

	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			1.440	46.647	.157	.153	.106	-.061	.367
V4	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	3.070	.081	.209	335	.835	.029	.139	-.244	.302
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.250	43.622	.804	.029	.116	-.205	.263
V5	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	3.768	.053	.136	335	.892	.019	.140	-.256	.294
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.159	43.023	.874	.019	.119	-.222	.260
V6	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	2.046	.154	.724	335	.469	.102	.141	-.175	.380
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.876	43.995	.386	.102	.117	-.133	.337
V7	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	6.804	.010	.655	335	.513	.098	.150	-.196	.392
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.812	44.819	.421	.098	.121	-.145	.341
V8	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	2.516	.114	.927	335	.355	.141	.152	-.158	.440
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			1.038	41.786	.305	.141	.136	-.133	.414
V9	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	2.101	.148	.277	335	.782	.038	.138	-.233	.310
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.324	42.912	.748	.038	.118	-.200	.277
V10	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	4.306	.039	.780	335	.436	.112	.144	-.171	.395
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			1.030	47.300	.308	.112	.109	-.107	.331
V11	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	2.109	.147	2.166	335	<u>.031</u>	.314	.145	.029	.600
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			2.957	48.772	<u>.005</u>	.314	.106	.101	.528
V12	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	17.272	.000	-.414	335	.679	-.055	.132	-.313	.204
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			-.635	55.609	.528	-.055	.086	-.227	.118

V13	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	6.115	.014	2.779	335	<u>.006</u>	.444	.160	.130	.759
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			4.024	51.911	<u>.000</u>	.444	.110	.223	.666
V15	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	12.777	.000	1.308	335	.192	.184	.141	-.093	.461
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			1.717	47.022	.093	.184	.107	-.032	.400
V16	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.546	.215	-1.311	335	.191	-.188	.143	-.469	.094
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			-1.513	42.586	.138	-.188	.124	-.438	.063
V17	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.534	.216	-.489	335	.625	-.070	.143	-.351	.211
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			-.535	41.176	.596	-.070	.131	-.334	.194
V18	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	15.931	.000	1.394	335	.164	.216	.155	-.089	.521
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			1.910	48.943	.062	.216	.113	-.011	.444
V19	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	5.596	.019	2.072	335	<u>.039</u>	.308	.149	.016	.601
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			3.091	53.768	<u>.003</u>	.308	.100	.108	.508
V20	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.199	.656	-.570	335	.569	-.105	.184	-.467	.257
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			-.605	40.492	.548	-.105	.174	-.456	.246
V21	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	3.632	.058	.545	335	.586	.079	.145	-.207	.365
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.675		.503	.079	.117	-.157	.315

Според резултатите прикажани на горната табела може да се увиди дека значајни разлики во однос на вреднувањето на професионалната етика во училиштата меѓу директорите и наставниците има на следните тврдења: *Сите вработени во нашето училиште практикуваат етички професионално однесување* ($p < 0.04$); *Неформалното дружење на вработените за време на слободното време во и надвор од училиштето*

придонесува за создавање на позитивна организациската култура во нашето училиште ($p < 0.05$); Директорот на училиштето носи квалитетни одлуки кои влијаат позитивно на организациската култура на училиштето ($p < 0.01$); Во нашето училиште вработените слободно ги искажуваат своите идеи за тоа како да се зголеми професионалноста и одговорноста во организацијата на работењето ($p < 0.01$).

Овие податоци укажуваат дека перцепцијата на директорите и наставниците во однос на практикувањето на етички професионалното однесување во училиштето не е иста. Во одговорите на директорите се забележува субјективност, односно во нивните одговори може да се забележат лични и посубјективни проценки за својата работа и залагање. Искажувањето на идеите на вработените во однос на зголемувањето на професионалноста и одговорноста во работењето многу зависи од стилот на раководење на директорот кој треба да се применува во зависност од ситуацијата. Стилот на раководење влијае врз ангажманот на вработените во остварувањето на целите на организацијата. Најголема пречка при слободното искажување на идеите на вработените е авторитарскиот стил на управување кој подразбира крутост и послушност, како и недостаток на двонасочна комуникација. Всушност, не постои добар или лош стил на раководење, туку секој од нив би требало да се применува во оние ситуации кога се најсоодветни. Дали директорот ќе примени демократско, авторитарско или либерално раководење ќе зависи од особините на личноста на вработените, како и од ситуацијата и проблемот кој се решава. Атмосферата и меѓучовечките односи се оценуваат со највисока оценка доколку се негува слободата на изразување и доколку интерактивните односи на сите допринесуваат кон развој на толеранцијата, одговорноста и меѓусебната доверба.

Табела бр.16 Независен t-тест (споредба стручни соработници-наставници)

Левенов тест за еднаквост на варијанси (Levene's Test for Equality of Variances)		t – тест за еднаквост на аритметички средина (t-test for Equality of Means)						
F	Значајност (Sig.)	t	Степени на слобода (df)	двонасочна (Sig. 2-	аритметички и средини (Mean	а грешка на разлики (Std. Error	на сигурност (95% Confidence Interval of	

									Пониско (Lower)	Повисоко (Upper)
V1	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	2.574	.110	.750	363	.454	.076	.101	-.123	.275
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not as.)			.814	93.450	.418	.076	.093	-.109	.261
V2	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	2.127	.146	-.153	363	.878	-.016	.106	-.224	.191
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			-.174	98.487	.863	-.016	.093	-.201	.169
V3	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	2.926	.088	.470	363	.638	.050	.106	-.159	.258
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			.521	95.815	.604	.050	.096	-.140	.240
V4	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	2.741	.099	-.545	363	.586	-.057	.105	-.265	.150
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			-.611	97.403	.542	-.057	.094	-.244	.129
V5	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	2.790	.096	-.929	363	.353	-.098	.106	-.306	.110
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			- 1.068	100.465	.288	-.098	.092	-.281	.084
V6	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	2.166	.142	.151	363	.880	.016	.108	-.196	.228
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.166	94.951	.869	.016	.098	-.178	.211
V7	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	9.837	.002	.555	363	.579	.063	.113	-.160	.285
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.650	103.065	.517	.063	.096	-.129	.254
V8	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	7.026	.008	.923	363	.357	.105	.114	-.119	.330
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			1.061	100.372	.291	.105	.099	-.092	.303
V9	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	3.516	.062	.439	363	.661	.046	.104	-.159	.251
	Нема претпоставка за			.501	99.723	.617	.046	.091	-.135	.227

	еднакви варијанси (Equal variances not assumed)									
V10	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.114	.292	.088	363	.930	.010	.111	-.208	.228
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.094	92.856	.925	.010	.103	-.194	.214
V11	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	6.851	.009	-.149	363	.882	-.017	.111	-.235	.202
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			-.167	97.484	.868	-.017	.099	-.213	.180
V12	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	3.513	.062	.158	363	.875	.016	.101	-.184	.216
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.178	98.079	.859	.016	.090	-.162	.194
V13	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	7.555	.006	1.628	363	.104	.196	.121	-.041	.433
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			2.062	116.14 5	<u>.041</u>	.196	.095	.008	.385
V15	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.206	.273	.936	363	.350	.102	.109	-.113	.317
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.977	89.671	.331	.102	.105	-.106	.310
V16	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.011	.918	- 1.673	363	.095	-.186	.111	-.404	.033
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			- 1.684	86.362	.096	-.186	.110	-.405	.034
V17	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.094	.760	- 1.081	363	.280	-.120	.111	-.337	.098
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			- 1.076	85.361	.285	-.120	.111	-.341	.101
V18	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.010	.921	.172	363	.864	.021	.122	-.219	.261
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.170	85.214	.865	.021	.123	-.224	.266
V19	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.796	.181	.856	363	.393	.099	.115	-.128	.325
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.938	94.645	.350	.099	.105	-.110	.307
V20	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	2.652	.104	- 1.252	363	.211	-.175	.139	-.449	.100

	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			-1.354	93.090	.179	-.175	.129	-.431	.082
V21	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	6.149	.014	.386	363	.700	.042	.110	-.174	.258
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.453	103.295	.652	.042	.094	-.143	.228

Според резултатите прикажани на горната табела може да се увиди дека значајни разлики во однос на вреднувањето на професионалната етика во училиштата меѓу стручните соработници и наставниците има само на тврдењето: *Директорот на училиштето носи квалитетни одлуки кои влијаат позитивно на организациската култура на училиштето* ($p < 0.04$). Стручните соработници за разлика од наставниците попозитивно ја вреднуваат работата на директорите од аспект на процесот на донесување одлуки. Современиот директор на училиште има големи овластувања, но и големи одговорности. За да го избегне „согорувањето“ тој дел од своите овластувања и одговорности ги делегира на своите соработници сè со цел постигнување подобри резултати. Непосредни соработници на кои директорот им делегира задачи и со кои се консултира при донесувањето на одлуки најчесто се стручните соработници. Со оглед на тоа што тие, многу често, се дел од процесот на донесувањето на одлуки и многу подетално се запознати со фактите поврзани со нивно носење, попозитивно ја вреднуваат работата на директорот од аспект на процесот на донесување одлуки отколку наставниците.

Табела бр.17. Резултати на скалата *директорот и професионалната етика во училиштето* - Актуелна состојба

Тврдења	директори		стручни соработници		наставници	
	Аритметичка средина (Mean)	Стандардна девијација (Std.Deviation)	Аритметичка средина (Mean)	Стандардна девијација (Std.Deviation)	Аритметичка средина (Mean)	Стандардна девијација (Std.Dev.)
1. Директорот има визија за развој на своето училиште и континуирано презема чекори за нејзино остварување	3.48	0.57	3.23	0.72	3.13	0.91
2. Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните етички	3.58	0.56	3.3	0.74	3.17	0.91

особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените						
3. Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност	3.48	0.57	3.23	0.80	3.13	0.93
4. Директорот создава атмосфера во која чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето	3.61	0.50	3.2	0.75	3.18	0.87
5. Директорот ја создава и одржува организациската култура и професионалноста во односите на вработените	3.55	0.51	3.13	0.74	3.07	0.88
6. Директорот високо ги вреднува етичките особини на вработените	3.58	0.50	3.13	0.79	3.06	0.89
7. Директорот стимулира отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето	3.45	0.67	3.1	0.75	3	0.91
8. Директорот придонесува и ја поттикнува тимската работа	3.64	0.55	3.18	0.79	3.14	0.89
9. Директорот го гради угледот на училиштето и придонесува кон зајакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата	3.55	0.51	3.18	0.81	3.09	0.88
10. Директорот создава оптимални услови за работа во кои се зајакнува чувството на припадност кај вработените во училиштето	3.52	0.51	3.21	0.78	3.1	0.89
11. Директорот гради организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика	3.52	0.57	3.08	0.80	3.04	0.89
12. Директорот доследно и со почит подеднакво се однесува кон сите вработени	3.58	0.56	3.28	0.80	3.12	0.91
13. Директорот придонесува за професионалниот и кариерен развој на вработените	3.52	0.51	3.21	0.80	3.06	0.92

Согледувајќи ги аритметичките средини на одговорите кои ги дале директорите, стручните соработници и наставници може да се види дека состојбата во училиштата се карактеризира со активен однос на директорот од аспект на професионалната етика. Но она што го привлекува вниманието се исклучително високите оценки кои ги дале директорите. Претходно, авторот на овој труд образложи дека неговиот став е дека ова се

должи на субјективниот став на директорите во однос на нивната улога како моментален директор во училиштата.

Табела бр.18. Независен t-тест (споредба директори-стручни соработници)

		Левенов тест за еднаквост на варијанси (Levene's Test for Equality of Variances)		t – тест за еднаквост на аритметички средина (t-test for Equality of Means)						
		F	Значајност (Sig.).	t	Степени на слобода (df)	Значајност двонасочна (Sig. 2-tailed)	Разлика на аритметички средини (Mean Difference)	Стандардна грешка на разлики (Std. Error Difference)	95% интервал на сигурност (95% Confidence Interval of the Difference)	
									Пониско (Lower)	Повисоко (Upper)
V1	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.207	.275	1.769	92	.080	.255	.144	-.031	.542
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			1.897	79.630	.061	.255	.135	-.012	.523
V2	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	2.313	.132	1.905	92	.060	.281	.147	-.012	.573
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			2.066	81.786	<u>.042</u>	.281	.136	.010	.551
V3	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.299	.257	1.619	92	.109	.255	.158	-.058	.569
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			1.792	85.617	.077	.255	.142	-.028	.539
V4	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	2.791	.098	2.820	92	<u>.006</u>	.409	.145	.121	.698
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			3.172	88.099	<u>.002</u>	.409	.129	.153	.666
V5	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.268	.606	2.867	92	<u>.005</u>	.414	.144	.127	.701
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			3.201	86.956	<u>.002</u>	.414	.129	.157	.672
V6	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.750	.389	2.942	92	<u>.004</u>	.445	.151	.144	.745

	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			3.339	89.306	<u>.001</u>	.445	.133	.180	.709
V7	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.000	.997	2.292	92	<u>.024</u>	.356	.155	.048	.665
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			2.372	72.437	<u>.020</u>	.356	.150	.057	.656
V8	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	3.737	.056	2.964	92	<u>.004</u>	.456	.154	.150	.762
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			3.288	85.939	<u>.001</u>	.456	.139	.180	.732
V9	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.866	.175	2.359	92	<u>.020</u>	.365	.155	.058	.673
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			2.691	89.884	<u>.008</u>	.365	.136	.096	.635
V10	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	2.195	.142	2.010	92	<u>.047</u>	.302	.150	.004	.600
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			2.270	88.618	<u>.026</u>	.302	.133	.038	.566
V11	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.601	.440	2.752	92	<u>.007</u>	.433	.157	.121	.746
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			3.045	85.501	<u>.003</u>	.433	.142	.150	.716
V12	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	3.357	.070	1.897	92	.061	.297	.157	-.014	.608
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			2.102	85.715	<u>.039</u>	.297	.141	.016	.578
V13	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	3.241	.075	1.967	92	.052	.302	.154	-.003	.607
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			2.236	89.485	<u>.028</u>	.302	.135	.034	.570

Резултатите прикажани на горната табела укажуваат на тоа дека има значајна разлика во перцепцијата на директорите и стручните соработници за тоа колку директорот придонесува за градење на професионалната етика во едно училиште. Разбирливо е дека директорите сакаат да прикажат една многу попозитивна слика во своја корист. Значајни разлики има на сите тврдења од скалата, со исклучок на првото и третото тврдење.

Табела бр.19. Независен t-тест (споредба директори-наставници)

		Левенов тест за еднаквост на варијанси		t – тест за еднаквост на аритметички средина (t-test for Equality of Means)						
		F	Значајност (Sig).	t	Степени на слобода (df)	Значајност двонасочна (Sig. 2-tailed)	Разлика на аритметички средини (Mean Difference)	Стандардна грешка на разлики (Std. Error Difference)	95% интервал на сигурност (95% Confidence Interval of the Difference)	
									Пониско (Lower)	Повисоко (Upper)
V1	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	4.731	.030	2.207	335	<u>.028</u>	.357	.162	.039	.674
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			3.200	51.984	<u>.002</u>	.357	.111	.133	.580
V2	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	7.241	.007	2.515	335	<u>.012</u>	.408	.162	.089	.727
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			3.684	52.599	<u>.001</u>	.408	.111	.186	.630
V3	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	6.093	.014	2.150	335	<u>.032</u>	.357	.166	.030	.683
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			3.181	53.215	<u>.002</u>	.357	.112	.132	.581
V4	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	7.789	.006	2.758	335	<u>.006</u>	.425	.154	.122	.728
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			4.263	56.225	<u>.000</u>	.425	.100	.225	.625
V5	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	3.892	.049	3.047	335	<u>.002</u>	.476	.156	.169	.784
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			4.693	55.965	<u>.000</u>	.476	.102	.273	.680
V6	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	3.756	.053	3.282	335	<u>.001</u>	.517	.157	.207	.826
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			5.108	56.752	<u>.000</u>	.517	.101	.314	.719
V7	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.148	.285	2.782	335	<u>.006</u>	.455	.163	.133	.776
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			3.575	46.163	<u>.001</u>	.455	.127	.199	.710

V8	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	6.535	.011	3.148	335	<u>.002</u>	.498	.158	.187	.810
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			4.599	52.449	<u>.000</u>	.498	.108	.281	.716
V9	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	4.041	.045	2.913	335	<u>.004</u>	.453	.156	.147	.760
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			4.471	55.726	<u>.000</u>	.453	.101	.250	.657
V10	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	5.268	.022	2.649	335	<u>.008</u>	.420	.158	.108	.732
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			4.109	56.518	<u>.000</u>	.420	.102	.215	.624
V11	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	2.000	.158	3.032	335	<u>.003</u>	.479	.158	.168	.790
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			4.321	50.991	<u>.000</u>	.479	.111	.256	.702
V12	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	5.336	.021	2.798	335	<u>.005</u>	.454	.162	.135	.773
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			4.099	52.604	<u>.000</u>	.454	.111	.232	.676
V13	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	4.734	.030	2.792	335	<u>.006</u>	.453	.162	.134	.772
	Нема претпоставка за еднакви варијанси			4.405	57.821	<u>.000</u>	.453	.103	.247	.658

Резултатите прикажани на горната табела укажуваат на тоа дека има значајна разлика во перцепцијата на директорите и наставниците за тоа колку директорот придонесува за градење на професионалната етика во едно училиште. Значајни разлики има на сите тврдења од скалата. Разликата во ставовите говори за аголот и ширината на набљудуваните проблеми. Логично е оценките на директорот да бидат повисоки. Тоа се должи не само на субјективноста кога станува збор за оценување на сопствената работа туку и поради фактот што наставниците немаат увид во голем дел од работата на директорите која не се однесува директно на воспитно – образовниот процес (на пример: менаџирањето со објектот).

Табела бр.20. Независен t-тест (споредба стручни соработници-наставници)

		Левенов тест за еднаквост на варијанси (Levene's Test for Equality of Variances)		t – тест за еднаквост на аритметички средина (t-test for Equality of Means)						
		F	Значајност (Sig.)	t	Степени на слобода (df)	Значајност двонасочна (Sig. 2- tailed)	Разлика на аритметички средини (Mean Difference)	Стандардна грешка на разлики (Std. Error Difference)	95% интервал на сигурност (95% Confidence Interval of the Difference)	
									Пониско (Lower)	Повисоко (Upper)
V1	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	3.185	.075	.820	363	.413	.101	.123	-.141	.344
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.960	102.84 4	.340	.101	.105	-.108	.310
V2	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	3.634	.057	1.024	363	.307	.127	.124	-.117	.372
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			1.178	100.59 7	.241	.127	.108	-.087	.342
V3	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	3.125	.078	.790	363	.430	.101	.128	-.151	.353
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.872	95.459	.385	.101	.116	-.129	.332
V4	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	2.697	.101	.132	363	.895	.016	.119	-.219	.250
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.146	95.474	.884	.016	.108	-.199	.230
V5	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	3.588	.059	.514	363	.607	.062	.121	-.175	.299
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.577	97.370	.565	.062	.108	-.151	.275
V6	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.976	.161	.588	363	.557	.072	.122	-.169	.312

	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.639	93.570	.525	.072	.113	-.152	.296
V7	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.959	.162	.791	363	.430	.098	.124	-.146	.343
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.903	99.582	.369	.098	.109	-.118	.314
V8	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.104	.294	.344	363	.731	.042	.123	-.199	.283
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.374	93.695	.709	.042	.113	-.182	.266
V9	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.825	.364	.726	363	.468	.088	.122	-.151	.327
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.768	90.899	.444	.088	.115	-.140	.316
V10	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.663	.198	.958	363	.339	.118	.123	-.124	.359
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			1.052	94.790	.296	.118	.112	-.104	.340
V11	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.771	.381	.373	363	.709	.046	.123	-.195	.287
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			.399	92.003	.690	.046	.115	-.182	.273
V12	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.944	.332	1.250	363	.212	.157	.126	-.090	.404
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			1.367	94.307	.175	.157	.115	-.071	.385
V13	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.825	.364	1.197	363	.232	.151	.126	-.097	.398
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			1.311	94.529	.193	.151	.115	-.077	.379

Од резултатите прикажани на горната табела може да се заклучи дека стручните соработници и наставниците не се разликуваат многу меѓусебно во однос на тоа како ја

перципираат улогата на директорот за градење на позитивна професионална клима во едно училиште.

Табела бр.21. Резултати на скалата *стручните соработници и професионалната етика во училиштето* - Актуелна состојба

Тврдења	директори		стручни соработници		наставници	
	Аритметичка средина (Mean)	Стандардна девијација (Std.Deviation)	Аритметичка средина (Mean)	Стандардна девијација (Std.Deviation)	Аритметичка средина (Mean)	Стандардна девијација (Std.Deviation)
1. Стручните соработници во моето училиште имаат визија за развој на своето училиште и континуирано преземаат чекори за нејзино остварување	3.24	0.57	3.52	0.50	2.99	0.45
2. Стручните соработници во моето училиште создаваат „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените	3.27	0.63	3.59	0.50	3.06	0.45
3. Стручните соработници во моето училиште создаваат „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност	3.24	0.61	3.57	0.50	3.09	0.81
4. Стручните соработници во моето училиште креираат атмосфера во кои чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето	3.3	0.64	3.54	0.54	3.07	0.80
5. Стручните соработници во моето училиште ја создаваат и ја одржуваат организациската култура и професионалноста во односите на вработените	3.27	0.63	3.52	0.54	3.05	0.78
6. Стручните соработници во моето училиште високо ги вреднуваат етичките особини на вработените	3.24	0.61	3.61	0.53	3.07	0.81
7. Стручните соработници во моето училиште стимулираат отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето	3.09	0.72	3.44	0.56	3.01	0.82

8. Стручните соработници во моето училиште придонесуваат и ја поттикнуваат тимската работа	3.24	0.61	3.49	0.60	3.06	0.84
9. Стручните соработници во моето училиште го градат угледот на училиштето и придонесуваат за истакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата	3.21	0.60	3.49	0.50	3.03	0.80
10. Стручните соработници во моето училиште создаваат оптимални услови за работа во кои се негува чувството на припадност кај вработените во училиштето	3.24	0.61	3.46	0.56	3.05	0.80
11. Стручните соработници во моето училиште градат организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика	3.12	0.54	3.43	0.53	3.02	0.78
12. Стручните соработници во моето училиште доследно и со почит подеднакво се однесуваат кон сите вработени	3.21	0.65	3.54	0.56	3.08	0.85
13. Стручните соработници во моето училиште придонесуваат за професионалниот и кариерниот развој на вработените	3.21	0.60	3.46	0.56	2.97	0.81

Споредувајќи ги аритметичките средини на сите испитаници се согледува дека сите високо ја оцениле улогата на стручните соработници во градењето на професионалната етика во училиштата – сите аритметички средини се над вредноста 2,9. Но, очекувано највисоки оценки дале стручните соработници за својата работа, потоа директорите, па наставниците. Објаснувањето за ваквиот став на испитаниците лежи и во фактот што директорите имаат подобар увид во работата на стручните соработници за разлика од наставниците кои немаат обврска да присуствуваат и на советите на одделенска настава и на советите на предметна настава, на сите активи во училиштето и слично.

Табела бр. 22. Независен t-тест (споредба директори-стручни соработници)

		Левенов тест за еднаквост на варијанси (Levene's Test for Equality of Variances)		t – тест за еднаквост на аритметички средина (t-test for Equality of Means)						
		F	Значајност (Sig.).	t	Степени на слобода (df)	Значајност двонасочна (Sig. 2-tailed)	Разлика на аритметички средини (Mean Difference)	Стандардна грешка на разлики (Std. Error Difference)	95% интервал на сигурност (95% Confidence Interval of the Difference)	
									Пониско (Lower)	Повисоко (Upper)
V1	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.986	.323	-2.491	92	<u>.015</u>	-.282	.113	-.507	-.057
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			-2.412	59.930	<u>.019</u>	-.282	.117	-.516	-.048
V2	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.060	.306	-2.697	92	<u>.008</u>	-.317	.118	-.551	-.084
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			-2.517	54.080	<u>.015</u>	-.317	.126	-.570	-.065
V3	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.126	.723	-2.832	92	<u>.006</u>	-.331	.117	-.564	-.099
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			-2.662	55.169	<u>.010</u>	-.331	.124	-.581	-.082
V4	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.658	.419	-1.925	92	.057	-.238	.124	-.484	.008
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			-1.827	56.672	.073	-.238	.130	-.499	.023
V5	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.095	.759	-2.049	92	<u>.043</u>	-.252	.123	-.496	-.008
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			-1.956	57.541	.055	-.252	.129	-.510	.006
V6	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.078	.780	-3.021	92	<u>.003</u>	-.364	.121	-.604	-.125
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			-2.884	57.555	<u>.006</u>	-.364	.126	-.617	-.111
V7	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.218	.642	-2.610	92	<u>.011</u>	-.352	.135	-.619	-.084

	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			-2.424	53.408	<u>.019</u>	-.352	.145	-.643	-.061
V8	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.613	.436	-1.918	92	.058	-.249	.130	-.508	.009
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			-1.900	63.980	.062	-.249	.131	-.512	.013
V9	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.247	.621	-2.400	92	<u>.018</u>	-.280	.117	-.511	-.048
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			-2.278	56.705	<u>.026</u>	-.280	.123	-.526	-.034
V10	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.261	.610	-1.721	92	.089	-.217	.126	-.467	.033
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			-1.678	61.184	.098	-.217	.129	-.475	.041
V11	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	5.887	.017	-2.633	92	<u>.010</u>	-.305	.116	-.535	-.075
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			-2.612	64.237	<u>.011</u>	-.305	.117	-.538	-.072
V12	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.001	.980	-2.554	92	<u>.012</u>	-.329	.129	-.585	-.073
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			-2.449	58.312	<u>.017</u>	-.329	.134	-.598	-.060
V13	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.002	.320	-1.979	92	.051	-.247	.125	-.495	.001
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			-1.944	62.409	.056	-.247	.127	-.501	.007

Резултатите прикажани на горната табела укажуваат на тоа дека има значајна разлика во перцепцијата на директорите и стручните соработници за тоа колку стручните соработници придонесуваат за градење на професионалната етика во едно училиште. Стручните соработници, разбирливо прикажуваат позитивна слика во своја корист. Значајни разлики има на 9 од 13 тврдења на скалата.

Табела бр.23. Независен t-тест (споредба директори-наставници)

		Левенов тест за еднаквост		t – тест за еднаквост на аритметички средина (t-test for Equality of Means)						
		F	Значајност (Sig.).	t	Степени на слобода (df)	Значајност двонасочна (Sig. 2- tailed)	Разлика на аритметички средини (Mean Difference)	Стандардна грешка на разлики (Std. Error Difference)	95% интервал на сигурност (95% Conf. Interval of the Differ.)	
									Пониско (Lower)	Повисоко (Upper)
V1	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	4.514	.034	-6.373	335	<u>.000</u>	-.540	.085	-.707	-.374
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			-5.352	36.637	<u>.000</u>	-.540	.101	-.745	-.336
V2	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	12.490	.000	-6.037	335	<u>.000</u>	-.517	.086	-.685	-.348
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			-4.615	35.626	<u>.000</u>	-.517	.112	-.744	-.290
V3	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.841	.176	1.052	335	.294	.154	.146	-.134	.441
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			1.317	45.194	.194	.154	.117	-.081	.388
V4	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.306	.581	1.634	335	.103	.234	.143	-.048	.516
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			1.952	43.622	.057	.234	.120	-.008	.476
V5	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.376	.540	1.555	335	.121	.220	.142	-.058	.498
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			1.866	43.747	.069	.220	.118	-.018	.458
V6	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	2.106	.148	1.171	335	.243	.170	.145	-.116	.456
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			1.460	45.039	.151	.170	.117	-.065	.405
V7	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.314	.252	.523	335	.602	.078	.149	-.215	.370
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			.579	41.485	.566	.078	.134	-.194	.349

V8	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	2.304	.130	1.201	335	.231	.180	.150	-.115	.475
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			1.536	45.986	.131	.180	.117	-.056	.416
V9	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.458	.228	1.256	335	.210	.179	.143	-.102	.460
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			1.573	45.204	.123	.179	.114	-.050	.409
V10	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.027	.312	1.342	335	.180	.193	.144	-.090	.476
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			1.660	44.748	.104	.193	.116	-.041	.427
V11	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	3.515	.062	.750	335	.454	.105	.140	-.170	.379
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			.998	47.598	.323	.105	.105	-.106	.316
V12	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.963	.162	.854	335	.393	.130	.152	-.169	.429
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			1.055	44.701	.297	.130	.123	-.118	.378
V13	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.112	.292	1.657	335	.098	.242	.146	-.045	.529
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Eq. variances not assumed)			2.113	45.875	<u>.040</u>	.242	.114	.011	.472

Резултатите прикажани на горната табела укажуваат на тоа дека има различни перцепции кај директорите и наставниците во однос на тоа колку стручните соработници придонесуваат за градење на професионалната етика во училиштата. Статистички значајни разлики има на тврдењата: *Стручните соработници во моето училиште имаат визија за развој на своето училиште и континуирано преземаат чекори за нејзино остварување* ($p < 0.01$); *Стручните соработници во моето училиште создаваат „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените* ($p < 0.01$); *Стручните соработници во моето училиште придонесуваат за професионалниот и кариерниот развој на вработените* ($p < 0.04$).

Табела бр.24. Независен t-тест (споредба стручни соработници-наставници)

		Левенов тест за еднаквост на варијанси (Levene's Test for Equality of Variances)		t – тест за еднаквост на аритметички средина (t-test for Equality of Means)						
		F	Значајност (Sig.).	t	Степени на слобода (df)	Значајност двонасочна (Sig. 2-tailed)	Разлика на аритметички средини (Mean Difference)	Стандардна грешка на разлики (Std. Error Difference)	95% интервал на сигурност (95% Confidence Interval of the Difference)	
									Пониско (Lower)	Повисоко (Upper)
V1	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	17.036	.000	-4.001	363	<u>.000</u>	-.258	.065	-.385	-.131
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			-3.718	80.472	<u>.000</u>	-.258	.069	-.397	-.120
V2	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	14.912	.000	-3.120	363	<u>.002</u>	-.199	.064	-.325	-.074
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			-2.911	80.730	<u>.005</u>	-.199	.068	-.336	-.063
V3	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	4.512	.034	4.486	363	<u>.000</u>	.485	.108	.272	.698
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			6.132	133.688	<u>.000</u>	.485	.079	.329	.641
V4	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.736	.188	4.436	363	<u>.000</u>	.472	.106	.263	.681
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			5.738	120.387	<u>.000</u>	.472	.082	.309	.635
V5	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.124	.290	4.483	363	<u>.000</u>	.472	.105	.265	.679
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			5.751	118.657	<u>.000</u>	.472	.082	.309	.634
V6	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	4.947	.027	4.948	363	<u>.000</u>	.534	.108	.322	.747
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			6.537	125.122	<u>.000</u>	.534	.082	.372	.696
V7	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.284	.258	3.906	363	<u>.000</u>	.429	.110	.213	.646

	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			4.986	117.690	<u>.000</u>	.429	.086	.259	.600
V8	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	2.023	.156	3.819	363	<u>.000</u>	.429	.112	.208	.650
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			4.769	113.427	<u>.000</u>	.429	.090	.251	.608
V9	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	1.825	.178	4.332	363	<u>.000</u>	.459	.106	.251	.667
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			5.806	128.564	<u>.000</u>	.459	.079	.303	.615
V10	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.994	.319	3.808	363	<u>.000</u>	.410	.108	.198	.621
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			4.782	114.442	<u>.000</u>	.410	.086	.240	.579
V11	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.473	.492	3.917	363	<u>.000</u>	.410	.105	.204	.616
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			5.033	118.989	<u>.000</u>	.410	.081	.249	.571
V12	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	3.639	.057	4.055	363	<u>.000</u>	.459	.113	.236	.681
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			5.267	121.315	<u>.000</u>	.459	.087	.286	.631
V13	Претпоставени еднакви варијанси (Equal variances assumed)	.495	.482	4.475	363	<u>.000</u>	.489	.109	.274	.703
	Нема претпоставка за еднакви варијанси (Equal variances not assumed)			5.676	116.398	<u>.000</u>	.489	.086	.318	.659

Резултатите прикажани на горната табела укажуваат на тоа дека има значајна разлика во перцепцијата на стручните соработници и наставниците за тоа колку стручните соработници придонесуваат за градење на професионалната етика во едно училиште, по сите прашања. Очекувано, стручните соработници многу повисоко ја оцениле својата улога, во однос на оценките на наставниците.

6.5. Анализа на прашалниците за посакуваната состојба

Следува приказ на резултатите добиени од трите категории на испитаници на трите скали во однос на посакуваната состојба. Како што и се очекуваше, за сите три категории на испитаници на сите тврдења од скалите вреднувањата се многу високи и укажуваат на тоа дека за директорите, стручните соработници и наставниците исклучително многу е важно училиштето да гради професионална етика (вредности на аритметичките средини над 3.5). Ниски вредности има само на тврдењата кои што се однесуваат на не посакувана состојба во однос на проблеми за организациската култура од внатре или надвор, скептицизмот, создавање на „табори“ кои ја обезвреднуваат работата на целото училиште, како и за тврдењето дека новитетите во образовниот систем се секогаш пречекани со резерва и скептицизам од страна на одредена група на наставници во училиштето

Табела бр.25. Резултати на скалата професионалната етика во училиштето - Посакувана состојба

Тврдења	директори	стручни соработници	наставници
1. Сите вработени во нашето училиште практикуваат етички професионално однесување	3.82	3.8	3.73
2. Професионалната етика на вработените во нашето училиште позитивно влијае на организациската култура во училиштето	3.82	3.79	3.77
3. Организациската култура на сите вработени во нашето училиште е доволно изградена и развиена	3.88	3.74	3.78
4. Нема сегменти во нашата работа кои можат да се надополнуваат со нови сознанија од сферата на организациската култура	3.76	3.38	3.48
5. Промените во организациската култура имаат стимулативна улога врз свеста на секој од вработените во нашето училиште	3.85	3.74	3.71
6. Односите со учениците во нашето училиште секогаш се базираат на меѓусебно почитување и доверба	3.91	3.85	3.8
7. Односите на вработените во училиштето се етички дефинирани и се базираат на темелните етички вредности	3.88	3.84	3.79
8. Во нашето училиште организациската култура се темели на следните етички вредности: почитување, доверба, соработка, честност, праведност, доследност, отвореност	3.94	3.84	3.81

9. Начинот на однесување на вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште	3.94	3.87	3.83
10. Вербалната комуникација помеѓу вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште	4	3.84	3.81
11. Неформалното дружење на вработените за време на слободното време во и надвор од училиштето придонесува за создавање на позитивна организациската култура во нашето училиште	3.97	3.72	3.75
12. Квалитетот на работата и личниот ангажман на вработените влијаат позитивно врз успехот на учениците во училиштето	4	3.85	3.82
13. Директорот на училиштето носи квалитетни одлуки кои влијаат позитивно на организациската култура на училиштето	4	3.89	3.83
15. Во „неповолни ситуации“ за училиштето постојат заштитно-одбранбени механизми врз кои може да се потпреме за разрешување на непријатностите	3.85	3.66	3.63
16. Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од внатре, од самото училиште	2.52	2.46	2.79
17. Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од надвор, од заедницата	2.24	2.03	2.49
18. Новитетите во образовниот систем се секогаш пречекани со резерва и скептицизам од страна на одредена група на наставници во училиштето	2.06	1.9	2.08
19. Во нашето училиште вработените слободно ги искажуваат своите идеи за тоа како да се зголеми професионалноста и одговорноста во организацијата на работењето	3.85	3.66	3.76
20. Во училишната организациска култура се раѓаат „табори“ кои ја обезвреднуваат работата на целото училиште	1.58	1.34	1.79
21. Повеќето од вработените во училиштето се подготвени да следат обуки посветени на професионалната етика	3.88	3.74	3.78

Табела бр.26. Резултати на скалата директорот и професионалната етика во училиштето - Посакувана состојба

Тврдења	директори	стручни соработници	наставници
1. Директорот има визија за развој на своето училиште и континуирано презема чекори за нејзино остварување	3.91	3.72	3.79
2. Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените	3.97	3.74	3.8
3. Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност	3.97	3.75	3.78
4. Директорот создава атмосфера во која чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето	3.97	3.72	3.82
5. Директорот ја создава и одржува организациската култура и професионалноста во односите на вработените	4	3.74	3.8
6. Директорот високо ги вреднува етичките особини на вработените	3.97	3.69	3.8
7. Директорот стимулира отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето	3.97	3.64	3.77
8. Директорот придонесува и ја поттикнува тимската работа	4	3.66	3.82
9. Директорот го гради угледот на училиштето и придонесува кон зајакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата	4	3.67	3.82
10. Директорот создава оптимални услови за работа во кои се зајакнува чувството на припадност кај вработените во училиштето	4	3.69	3.82
11. Директорот гради организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика	4	3.69	3.81
12. Директорот доследно и со почит подеднакво се однесува кон сите вработени	4	3.7	3.84
13. Директорот придонесува за професионалниот и кариерен развој на вработените	3.97	3.7	3.81

Табела бр.27.Резултати на скалата *стручните соработници и професионалната етика во училиштето* - Посакувана состојба

Тврдења	директори	стручни соработници	наставници
1. Стручните соработници во моето училиште имаат визија за развој на своето училиште и континуирано преземаат чекори за нејзино остварување	3.88	3.9	3.78
2. Стручните соработници во моето училиште создаваат „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените	3.91	3.87	3.79
3. Стручните соработници во моето училиште создаваат „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност	3.91	3.87	3.78
4. Стручните соработници во моето училиште креираат атмосфера во кои чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето	3.91	3.9	3.78
5. Стручните соработници во моето училиште ја создаваат и ја одржуваат организациската култура и професионалноста во односите на вработените	3.94	3.92	3.78
6. Стручните соработници во моето училиште високо ги вреднуваат етичките особини на вработените	3.91	3.9	3.8
7. Стручните соработници во моето училиште стимулираат отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето	3.82	3.8	3.75
8. Стручните соработници во моето училиште придонесуваат и ја поттикнуваат тимската работа	3.91	3.85	3.79
9. Стручните соработници во моето училиште го градат угледот на училиштето и придонесуваат за истакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата	3.88	3.87	3.8
10. Стручните соработници во моето училиште создаваат оптимални услови за работа во кои се негува чувството на припадност кај вработените во училиштето	3.88	3.89	3.79
11. Стручните соработници во моето училиште градат организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика	3.88	3.89	3.79
12. Стручните соработници во моето училиште доследно и со почит подеднакво се однесуваат кон сите вработени	3.85	3.92	3.8
13. Стручните соработници во моето училиште придонесуваат за професионалниот и кариерниот развој на вработените	3.88	3.9	3.79

6.6. Заклучок од квантитативната анализа

Од горенаведената анализа може да се заклучи дека:

- 1) Одговорите дадени на првото тврдење од анкетниот прашалник, кое е индикатор на посебната хипотеза: Постои статистички значајна разлика во ставовите на директорите, стручните соработници и наставниците за значењето и важноста на професионалната етика, покажуваат дека постои статистички значајна разлика само помеѓу ставовите на директорите и наставниците ($p < 0,04$), со што оваа хипотеза делумно се прифаќа.
- 2) Одговорите дадени на второто тврдење од анкетниот прашалник, не покажуваат статистички значајна разлика помеѓу ставовите на директорите, стручните соработници и наставниците, поради што можеме да заклучиме дека посебната хипотеза: Постои статистички значајна разлика во ставовите на директорите, стручните соработници и наставниците за влијанието на професионалната етика врз организациската култура, се отфрла.
- 3) Индикатори за хипотезата: Не постојат статистички значајни разлики во ставовите на директорите, стручните соработници и наставниците по однос на воспоставените правила на однесување кои се значајни во создавањето на организациската култура во училиштето се одговорите на 3,9,10 и 11 тврдење. Анализата на прашалниците покажа дека има статистички значајна разлика помеѓу директорите и стручните соработници во тврдењето со реден број 11 ($p < 0,02$) како и помеѓу директорите и наставниците ($p < 0,05$) во поглед на истото тврдење. Од таа причина оваа хипотеза делумно се прифаќа.
- 4) Индикатори за посебната хипотеза: Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека постои поврзаност помеѓу темелните етички вредности и организациската култура во основното училиште, се тврдењата со реден број 4,6,7 и 8. Анализата на прашалниците ја потврдува хипотезата.
- 5) Индикатор на хипотезата: Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека успехот на учениците во основното училиштето произлегува од квалитетот на работата на директорите, стручните соработници и наставниците во

училиштето е тврдењето со реден број 12. Анализата на прашалниците, потврдува дека анкетираниите сметаат дека во поголем број случаи тоа е така и не постои статистички значајна разлика во нивните ставови со што во целост се **потврдува и прифаќа хипотезата**.

- 6) Индикатори за хипотезата: Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека проблемите во основното училиште можат да бидат од внатре и од надвор и да ја нарушат постојната организациска култура се тврдењата под реден број 16 и 17. Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека во мал број на случаи најголемите проблеми можат да дојдат од надвор, додека истиот став, директорите и стручните соработници го имаат и во однос на проблемите кои би можеле да дојдат од внатре. За разлика од нив, наставниците сметаат дека во повеќето случаи најголемите проблеми доаѓаат од внатре. Помеѓу ставовите на испитаниците не постои статистички значајна разлика во однос на заканите од внатре и надвор. Всушност, може да се каже дека сите испитаници сметаат дека проблемите можат да бидат од внатре и од надвор, но имаат различна перцепција во однос на степенот на закана. Со тоа и оваа хипотеза можеме да ја **потврдиме и прифатиме**.
- 7) Индикатор за хипотезата: Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека основното училиште има заштитно - одбранбени механизми за надминување на проблемите во практикувањето на неговата организациска култура е тврдењето со реден број 15. Анализата на прашалниците, потврдува дека анкетираниите сметаат дека во повеќето случаи тоа е така и не постои статистички значајна разлика во нивните ставови со што се **потврдува и прифаќа хипотезата**.
- 8) Индикатори за посебната хипотеза: Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека постои поврзаност меѓу лидерските вештини и способности на директорот на училиштето и професионалната етика се тврдењата под реден број од 1 до 6 во вториот дел од прашалникот. Анализата на дадените одговори покажува дека во првото и третото тврдење сите се согласуваат дека во повеќето случаи тоа е така, додека во однос на 2,4,5 и 6 тврдење, стручните соработници и наставниците сметаат дека во повеќето случаи тоа е така и помеѓу

нивните ставови на постои статистички значајна разлика, додека директорите дале многу повисоки оценки во однос на овие тврдења кои значително статистички се разликуваат од тврдењата на останатите. Иако постои разлика во перцепцијата на улогата на лидерските вештини на директорот и неговите способности во градењето професионална етика, на директорите во однос на стручните соработници и наставниците сепак дадените одговори **ја потврдуваат** дадената хипотеза.

- 9) Индикатори на посебната хипотеза: Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека менаџерските вештини и способности на директорот на училиштето влијаат врз професионалната етика на сите вработени се тврдењата под реден број 7 до 13 од вториот дел на анкетниот прашалник. Анализата на дадените одговори покажува стручните соработници и наставниците сметаат дека во повеќето случаи тоа е така и помеѓу нивните ставови на постои статистички значајна разлика, додека директорите дале многу повисоки оценки во однос на овие тврдења кои значително статистички се разликуваат од тврдењата на останатите. Иако директорите многу повисоко ја оцениле улогата на менаџерските вештини и способности на директорот врз професионалната етика на вработените во однос на стручните соработници и наставниците сепак дадените одговори **ја потврдуваат** дадената хипотеза.
- 10) Индикатор за посебната хипотеза: Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека во нивните училишта секогаш има одредена група на наставници кои не ги примаат со задоволство промените кои се неопходни за работењето на училиштето е тврдењето со реден број 18. Сите испитаници одговориле дека во повеќето случаи тоа е така и меѓу нивните ставови не постои статистички значајна разлика. Со тоа **се потврдува и прифаќа** зададената посебна хипотеза.
- 11) Индикатор на посебната хипотеза: Директорите, стручните соработници и наставниците имаат позитивни ставови за промените по однос на организациската култура и нејзината стимулативна улога е тврдењето со реден број 5. Сите испитаници имаат став дека во повеќето случаи (нема статистичка разлика во

ставовите) со што **се потврдува и прифаќа** оваа хипотеза.

- 12) Индикатор за посебната хипотеза: Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека слободната размена на идеи и меѓусебната комуникација меѓу вработените придонесуваат за подобрување на организациската култура во основното училиште е тврдењето со реден број 19. Трите групи на испитаници сметаат дека во повеќето случаи тоа е така, иако постојат статистички разлики помеѓу оценките кои ги дале директорите и наставниците. Со тоа **се потврдува и прифаќа** зададената посебна хипотеза.
- 13) Индикатор на посебната хипотеза: Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека во организациската култура на училиштето постојат групи на вработени - „табори“, кои ја обезвреднуваат работата на основното училиште е тврдењето со реден број 20. Сите испитаници сметаат дека во мал број случаи тоа е така и не постои статистички значајна разлика помеѓу нивните ставови. Со тоа **се потврдува и прифаќа** зададената посебна хипотеза.
- 14) Индикатор на посебната хипотеза: Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека постои потреба од посета на обуки посветени на професионалната етика е тврдењето со реден број 21. Ставот на испитаниците во кој нема значителна статистичка разлика е дека во повеќето случаи тоа е така со што **се потврдува и прифаќа** зададената посебна хипотеза.
- 15) Индикатори на посебната хипотеза: Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека постои поврзаност меѓу личните квалитети и вредности на стручните соработници на училиштето и односот кон вработените се тврдењата со реден број 1 до реден број 6, од третиот дел од прашалникот. Согласно добиените вредности на аритметичките средини може да се види дека директорите и наставниците сметаат дека во повеќето број случаи тоа е така, додека стручните соработници по овие тврдења дале многу повисоки оценки. Статистички разлики постојат помеѓу директорите и стручните соработници (тврдења со реден број: 1,2,3,5,6), директори и наставници (тврдења со реден број 1 и 2), и наставници – стручни соработници (во однос на сите тврдења). Добиените резултати укажуваат на тоа дека сите сметаат дека постои поврзаност меѓу личните квалитети и

вредности на стручните соработници на училиштето и односот кон вработените, со различен степен на перцепција за истиот. Стручните соработници разбирливо покажуваат најпозитивна слика во своја корист, по што следуваат директорите, а на крајот наставниците. Со ова **се потврдува и прифаќа** поставената хипотеза.

- 16) Индикатори на посебната хипотеза: Директорите, стручните соработници и наставниците сметаат дека професионалната етика е поврзана со знаењата и вештините на стручните соработници се тврдењата со реден број 7 до реден број 13 од третиот дел на прашалникот. Сите испитаници во случај на тврдењата со реден број 7, 8, 9, 10, 11 и 13 сметаат дека во повеќето случаи тоа е така, додека во однос на 12 тврдење директорите и наставниците сметаат дека во повеќето случаи тоа е така, а стручните соработници дале повисока оценка. Независниот т-тест покажува дека постојат значајни статистички разлики помеѓу ставовите на директорите и стручните соработници (тврдења со реден број 7, 9, 11, 12), директори – наставници (тврдење со реден број 13) и стручни соработници наставници (по сите тврдења) за значењето на знаењата и вештините на стручните соработници во однос на професионалната етика во училиштата. Со докажувањето дека во повеќето случаи е точна претпоставената хипотеза, иако има разлика во перцепцијата за значењето на знаењата и вештините на стручните соработници во однос на професионалната етика во училиштата, **се потврдува и прифаќа** посебната хипотеза.

Земајќи ги во предвид и претходно докажаните хипотези (првата – делумно прифатена, втората и седумнаесеттата – во целост потврдени и прифатени) можеме да заклучиме дека со докажувањето на претпоставените 19 хипотези, од кои, една се отфрла (четвртата), три делумно се прифаќаат, а останатите 15 во целост се потврдуваат и прифаќаат, ја докажавме и општата хипотеза која гласи: Професионалната етика на директорите, стручните соработници и наставниците е значајна за создавањето на позитивната клима и практикувањето на организациската култура во основните училишта.

Четврт дел

IV. ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ

Училиштето е воспитно – образовна институција во која како препознатливи претставници се истакнуваат директорот, наставниците и стручните соработници. Со својата работа секој од наведените влијае на воспитно образовната дејност, а со својата улога настојува да придонесе во унапредувањето на воспитно – образовната работа. Во дефинирањето на нивните работни задачи, постојат различни перцепции, па директорот вообичаено се поврзува со раководењето и управувањето со училиштето, наставниците се одредуваат како преносители на знаењата, додека стручните соработници делуваат во сите фази на воспитно – образовниот процес.

Училиштето претставува сложена организација која создава услови учениците да стекнат знаења, вештини, навики, да ги развиваат своите способности, да усвојуваат морални вредности и погледи на свет. Во склад со идејата за развој, од училиштето се очекуваат промени во насока на квалитет, односно постојано напредување и барање на подобра, а никако не задоволување со постоечката состојба.

Заживувањето на многу промени во пракса зависат од прифаќањето, разбирањето и способноста на сите вклучени во воспитно образовниот процес. При тоа квалитетната соработка помеѓу учесниците во воспитно образовниот процес и успешното раководење се предуслов за ефикасно и ефективно училиште.

Во едно ефикасно и ефективно училиште треба да се негува слободата на изразување, а интерактивните односи помеѓу сите треба да придонесуваат кон развој на толеранција, одговорност и меѓусебна доверба. Истовремено неопходно е да се оствари и висок степен на професионалност и морална одговорност.

Училиштето треба да гарантира и промовира највисоки етички и професионални вредности во спроведувањето на своите основни задачи на воспитување и образование. Во склад со овие уверувања од директорот, наставниците и стручните соработници треба да се очекува почитување, праведност, веродостојност, одговорност и меѓусебно уважување. Во училиштето треба да се промовира атмосфера во која сите вработени ќе го чуваат угледот и достоинството на својата професија, одговорно и етички ќе се однесуваат кон

своите колеги, ученици родители и останати граѓани кои доаѓаат во контакт со училиштето.

Истражувањето поставено и спроведено во овој труд имаше поставено свои цели, задачи и резултати. Резултатите од спроведеното истражување во најголема мера ги потврдија поставените хипотези, но покажаа и статистички значајни разлики во одредени ставови на директорите, стручните соработници и наставниците. Со тоа се покажа потребата за поголема соработка помеѓу овие учесници во воспитно образовниот процес. Исто така истражувањето покажа дека е потребно создавање на кодекси на однесување за вработените креирани врз основа на етички принципи и професионални етички вредности, како и процедури за наградување и санкционирање на вработените по однос на почитување и непочитување на правилата од тој етички кодекс. И директорите и стручните соработници и наставниците се свесни за значењето и важноста на професионалната етика поради што високо ги вреднува поставените индикатори за посакувана состојба.

Училишната средина претставува специфично социјално опкружување. Од тој аспект, на соработката и комуникацијата во рамките на училиштето влијаат многу фактори, посредно или непосредно. Меѓу нив се: влијанието на општествениот и политички систем, влијанието на локалната средина во која се наоѓа училиштето, влијанијата кои произлегуваат од карактеристиките на училишниот колектив, но и влијанието на стилот на раководење односно на личноста на директорот. Општо говорејќи, добар е оној директор кој повеќе води, а помалку управува. Професионалната етика е поврзана со неговите менаџерски вештини и способности, со неговите лидерски и комуникациски вештини, но и со личните квалитети на стручните соработници и наставници и нивните знаења и вештини.

Развојот на професионалната етика, а со тоа и создавањето на позитивна клима (атмосфера во училиштето, училишниот живот, емоционалната атмосфера, училишниот систем на вредности, училишната култура, училишниот дух) треба да е предизвик на секое училиште. При тоа училиштето треба најпрво да ги согледа постоечките слабости и да ги утврди нивните причини, со критички однос кон работите, заеднички да ги планира и спроведува промените, да се информира за позитивни практики и ефикасни стратегии за

развој на професионалната етика, да одреди јасни цели и насоки на делување како и благовремено да делува при потребните промени.

ПРЕПОРАКИ

Врз основа на добиените резултати и изведените заклучоци, се и размислувањата и препораките во однос на професионалната етика и градењето на организациската култура во основните училишта. Овие препораки и предлози сметаме дека би придонеле кон унапредување на професионалната етика кај сите субјекти кои учествуваат во реализација на воспитно - образовниот процес. Тие се следните:

- ✓ *Изработка на процедури за наградување/мотивирање на вработените кои го почитуваат Кодексот на однесување и санкции за оние кои не го почитуваат;*
- ✓ *Обуки посветени на професионална етика и организациската култура;*
- ✓ *Превод и користење на капитални дела од светски автори посветени на проблематиката;*
- ✓ *Стандардизирање на критериумите кои ја дефинираат професионалноста на наставниците, стручните соработници и директорите во основните училишта;*
- ✓ *Објективно спроведување на самоевалуацијата во секое училиште со цел стекнување на вистинска слика за слабите и силните страни во работењето.*

Библиографија

- Ангелоска – Галевска, Н. (1998). *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*. Битола: Киро Дандаро.
- Аристотел. (2003). *Никомахова етика*. Скопје: Три.
- Адижес, И. (1994). *Овладување со промените: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот живот, бизнисот и општеството*. Скопје: ДЕТРА Центар.
- Argirys, C. (1976). *Organizational learning and effective management information systems: a prospectus for research*. Working Paper, Cambridge: Harvard University.
- Argirys, C. & Schon D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice, Reading*. Massachusetts: Addison – Wesley Publishing Company Inc.
- Argirys, C. (1999). *On Organizational Learning*, 2ed ed. Oxford: Blackwel Publishers Ltd.
- Agarwal, R.D. (2007). *Organization and Management*, New Delhi: McGraw-Hill
- Баракоска, А. (2013). *Оштита педагозија*. Скопје: Филозофски факултет.
- Baumhart, R. (1961). How ethical are businessmen?. *Harvard Businesses Review* 39 (4), 6–9.
- Bebek, B. & Kolumbić A. (2000). *Poslovna etika*. Zagreb: Sinergija.
- Beck, E. & Cowan C. (1996). *Spyral Dinamics: Mastering Values, Leadreship, and Change*. Massachusetts:Blackwell Business.
- Becker, H. & Fritzsche D. (1987). Business Ethics: A Cross - Cultural Comparison of managers attitudes. *Journal of business ethics* 6 (4), 289 – 295.
- Bird, F & Waters J. (1987). The nature of managerial moral standard. *Journal of business ethics* 6 (2), 1-13.
- Blanchard, K. & Pale N. (1988). *The power of ethical management*, New York: William Morrow.
- Bowie, N. (1990). In: Hoffman, W. Michael, Robert Frederick, & Edward. S. Petry. *Business, Ethic and the environment: The publick policy debate*, New York: Quorum Books.
- Brandt, R. (1983). Cultural relativisam, In: Donaldson, Thomas & Patricia Werhane. *Ethical Issues in business*, 2ed edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice –Hall.
- Brenner, S. & Molander E. (1977). Is the ethics of business changing. *Harvard Businesses Review* 55 (1), 57-71.
- Bulat, V. (1977). *Teorija organizacije*. Zagreb: Informator.
- Cvijanović, D, Mihailović B. & Pejanović R. (2012). *Poslovna etika i komuniciranje*. monografija. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede.

- Chaturvedi, T. (2013). *Managing Organizational*. Mumbai: Gautam Buddha Tehnical University.
- Coghlan, D. (1996). Mapping the progress of change through organizational levels. *Research in Organizational Change and Development*, 9, 123–150.
- Campbell, E. (2003). *The Ethical Teacher*. England: Publisher Open University Press.
- Dubinsky, A. (1980). Ethical Problems or Field Sales Personnel, *MSU Business Topics* 28, 11–16.
- Daft, R. (2004). *“Organization Theory and Design”*. Southwestern, Cincinnati,
- Drucker, P. (1984). What is business ethic?. *The Public Interest* 63, 18.
- Davis, R. (1984). Ethical behavior reexamined. *CPA Jornal* 54 (12), 32-36.
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. Pearson.
- Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data status.
- Dewey, J & Tufts J. (1980). The Individual and the Social. In: Struhl, Paul and Struhl, Karsten (eds) *Philosophy Now* 3ed edn, New York Random House.
- Donaldson, T. & Werhane P. (1990). Introduction to ethical reasoning. In: Donaldson, Thomas & Al Gini (eds). *Case Studies in Business Ethics* 2ed edn, Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- Donaldson, G. & Lorsch J. (1983). *Decision making at the top*. New York: Basic Books.
- Доналдсон, Г. (2013). Професионалец за XXI век, Во Видовиќ, Власта & Зоран Велковски (уред). *Наставничката професија во XXI век*, (13-24). Белград: Центар за образовне политике.
- Dunderović, R. (2005). *Osnovi psihologije menadžmenta*. Novi Sad : Fakultet za menadžment.
- Đogić, R. (2007). *Organizovanje kao menadžerska funkcija*. «Štamparija Fojnica» D.O.O.
- French W. & Bell C. (1990). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Englewood Clifts, N.J.: Prentice - Hall, Inc.
- Freeman, E. & Gilbert D. (1988). *Corporate Strategy and the Search for Ethic*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice –Hill.
- Fritzche, D. & Becker H. (1984). Thinking management behavior to ethical philosophy: An Empirical Investigation. *Academy of management Journal* 27, 166-175.
- Forsyth, D. (1980). A Taxonomy of ethical ideologies. *Journal of personality and social psihology* 39 (1), 175-184.
- Fuller, L. (1981). *The Principles of Social order*, ed. Kenneth I Winston. Durham, NC: Duke University Press.

- Garvin, D. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Goldman, A. (1980). *The Moral Foundations of Professional Ethics*. Totowa, NJ: Rowman and Littlefield.
- Gosling, J. & Mitzberg H. (2003). The Five Minds of a Manager. *Harvard Business Review*, November, 54-63.
- Ѓорѓијовски, Б. & Бојациоски Д. (2003). *Теорија на организација*. Скопје: Економски факултет.
- Гоцевски, Т. (2007). *Образовен менаџмент*. Скопје: Филозофски факултет.
- Хабард, Р. (2003). *Етика и морал*. Скопје: Хабардов Центар за Дијанетика и Скиентологија.
- Hessen, J. (1948). *Wertlehre, Lehrbuch der Philosophie II*, München.
- Hislop, D. (2005). *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction*. Oxford University Press.
- Hatch, M. & Schultz, M. (2004). *Organizational identity. A reader*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Infantino, R. & Wilke, R. (2009). *Tough Choices for Teachers*. UK: A Division of Rowman & Littlefield Publishers
- Gareth, J. & Georges J. (2008). *Современ менаџмент*. Mc Graw-Hill.
- Кожух, Б & Ангелоска Г. Н. (2008). *Статистичка анализа на податоци*. Скопје: Филозофски факултет.
- Кралеv, Т. (1996). *Основи на менаџмент*. Скопје: ЦИМ.
- Kotter, J. & Heskett, J. (1992). *Culture and Performance*, New York: The Free Press.
- Lassey, P. (1998). *Developing a learning organization*. London: Kogan Page.
- Leslie, R. & Lloyd B. (2003). *Management Skills And Application* (10th Edition). McGraw Hill
- Lewin, K. (1952). Group decision and social change. In G. E. Swanson, T. M. Newcomb, and E. L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology* (pp. 459–473).
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Мил, С.Ц. (1996). *За слободата*. Скопје: Епоха.
- Mill, S. J. (2003). *Utilitarizam*. Beograd: Dereta
- Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, IV. izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Adeco d.o.o.
- Mijo, N. (1984). *Organizacija rada*. Informator, Zagreb.

- Mullins, J. L. (2005). *Management and Organizational Behaviour*, 7. ed., Essex: Prentice Hall.
- Oldenquist A. (1982). Loyalties. *Journal of Philosophy*, LXXIX, 173-93.
- Pavicevic, V. (1962). *Uvod u etiku*. Beograd: Kultura.
- Plato. (2008). *The Republic*. New York: Cosimo Classics
- Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*. Битола: Киро Дандаро.
- Петковски, К. & Алексова М. (2004). *Водење на динамично училиште*. Биро за развој на образованието, Скопје.
- Rijavec, M & Brdar I. (2008). *Pozitivna psihologija*. Zagreb: IEP d.o.o.
- Robbins, S. & Coulter M. (2005). *Menadžment*. Beograd: Data status.
- Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2010). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sackney, L. (1988). Enhancing school learning climate: Theory, research, and practice (SSTA Research Center Report #180). Saskatoon, Saskatchewan: University of Saskatchewan.
- Saunders, M. et al. (2007). *Research Methods for Business Students*. 4th ed. Pearson Education Limited.
- Senge, P. et al. (1994). *The Fifth Discipline Field book: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. et al. (2003). *Ples promjene*, Zagreb: Mozaik kniga.
- Senge, P. (2003). *Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči*. Novi Sad: Adizes MC.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership : A Dinamic View*. San Francisko : Jossey – Bass Publishers.
- Schein, E. (2009). *The Corporate Culture and Survival Guide : A Wiley Imprint*. San Francisko : Jossey – Bass Publishers.
- Schein, E. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Spector, P. (2008). *Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- Solomon, R. (2004). Poslovna etika, In: Singer Piter ed. *Uvod u etiku*, Novi Sad: Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića.
- Sockett. (1993). *The Moral Base for Teacher Professionalism*, Teachers College Pr.

- Stewart, T. (2001). *The wealth of knowledge: Intellectual capital and the twenty-first century organization*, A currency book, New York.
- Stoner J. & Freeman E. (1989). *Management* (Fourth Edition), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hill
- Смилевски, Ц. (2001). *Менаџерското образование како стратегија за премин кон пазарно стопанство во Република Македонија*. Институт за социолошко и политичко правни истражувања: Скопје.
- Темков, К. (2004). *Професионалните етички кодекси*, Скопје: Правник - Гласило на Здружението на правници од стопанството на Република Македонија
- Темков, К. (1998). *Етиката денес*, Скопје: Епоха
- Tudor, G. (2010). *Vođenje i motiviranje ljudi*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
- Turquet, P. (1974). *Leadership: The Individual and the Group, Analysis of Groups*, Coleman and Geller, Ed., San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Vujić, V. (2004). *Menadžment ljudskog potencijala*. Rijeka: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- Vukasović, A. (1993). *Etika, moral, osobnost: moralni odgoj u teoriji i praksi odgajanja*. Zagreb: Školska knjiga, Filozofsko-teološki institutet D.I. Zagreb
- Шуклев, Б. (2004). *Менаџмент*. Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје.
- Wundt WM. (1886). *Ethik. Eine Untersuchung der Thatsachen und Gesetze des sittlichen Lebens*. Stuttgart, Germany: F. Enke.

Прилог 1

Евиденциона листа за анализа на содржината			
Кодекс на однесување на вработените во основно училиште			
Општинско основно училиште:			
Прилози за	Има	Нема	Наведете кој учествувал при изработка
Кодекс на однесување на вработените			
Предмет на анализа	ДА	НЕ	Забелешка:
Кодексот на однесување на вработените е креиран врз основа на принципи и темелни вредности			
Кодексот содржи права и одговорности на вработените			
Во ООУ. постојат процедури во случај на прекршување на принципите и правилата на кодексот на однесување на вработените			
Во ООУ. постојат процедури за наградување на вработените кои континуирано ги почитуваат принципите и правилата на кодексот на однесување			
Процедурите за наградување и санкционирање се составен дел од кодексот на однесување на вработените во ООУ			
Кодексот на однесување на вработените е функционален и лесно применлив			

Прилог 2

ПРАШАЛНИК ЗА ДИРЕКТОРИ

Почитувани,

Истражувањето на тема *Професионалната етика во функција на градење на организациска култура* има за цел да прибере сознанија за Вашите ставови како директори за актуелната и посакуваната состојба во подрачјето на професионалната етика во основните училишта.

Во првиот дел од прашалникот се содржани прашања од затворен тип, а во вториот дел има отворени прашања преку кои би се добиле поцелосни и посодржајни информации.

Ве молиме внимателно да ги прочитате и да дадете одговор на сите прашања.

Ви благодарам за учеството во истражувањето.

УПАТСТВО ЗА ПОПОЛНУВАЊЕ НА ПРАШАЛНИКОТ:

Прашалникот содржи тврдења што се користат како критериуми за вреднување. Тврдењата се наоѓаат во средината и се опкружени со два други дела – еден на левата (актуелна состојба) и друг на десната страна (посакувана состојба).

Вреднувањето се прави со помош на скала од 1 до 4 и се вреднува **актуелната** состојба во училиштето – колку тврдењето се однесува на училиштето какво што е сега (колку го опишува училиштето какво што е сега/колку опишаното е присутно во училиштето/колку опишаното се случува во училиштето) и **посакуваната** состојба – колку мислиме дека треба да се однесува на училиштето (колку вие лично сакате да се однесува или колку мислите дека е важно да се однесува).

Кога ја вреднувате **актуелната состојба**, одговорите ги давате лево од тврдењето, а кога ја вреднувате **посакуваната состојба**, одговорите ги давате десно од тврдењето.

При вреднување на актуелната состојба, доколку сметате дека тврдењето опишува нешто што **воопшто не е така во вашето училиште**, ќе го означите бројот 1 што се наоѓа лево од тврдењето; ако мислите дека **малку е така** (само во малку случаи), ќе го означите бројот 2. За да означите дека **многу е така** (во повеќето случаи) ќе го означите бројот 3, а за тоа дека **во целост е така** (во сите случаи), ќе го означите бројот 4.

При вреднување на **посакуваната состојба**, доколку сметате дека **воопшто не треба да биде така** како што е опишано во тврдењето, ќе го означите бројот 1 што се наоѓа десно од тврдењето; ако мислите дека **малку е важно да биде така**, ќе го означите бројот 2. За **многу е важно да биде така**, се означува бројот 3, а за **исклучително е важно да биде така**, бројот 4.

I ДЕЛ:

Актуелна состојба				Професионалната етика во училиштето	Посакувана состојба			
1-воопшто не е така во училиштето	2-малку е така	3-многу е така	4-во целост е така во училиштето	ИНДИКАТОРИ:	1-воопшто не е важно да биде	2-малку е важно	3-многу е важно	4-исклучително е важно да биде така
1	2	3	4		1	2	3	4
1	2	3	4		1	2	3	4
				1. Сите вработени во нашето училиште практикуваат етички професионално однесување				
				2. Професионалната етика на вработените во нашето училиште позитивно влијае на				

				организациската култура во училиштето				
1	2	3	4	3. Организациската култура на сите вработени во нашето училиште е доволно изградена и развиена	1	2	3	4
1	2	3	4	4. Нема сегменти во нашата работа кои можат да се надополнуваат со нови сознанија од сферата на организациската култура	1	2	3	4
1	2	3	4	5. Промените во организациската култура имаат стимулативна улога врз свеста на секој од вработените во нашето училиште	1	2	3	4
1	2	3	4	6. Односите со учениците во нашето училиште секогаш се базираат на меѓусебно почитување и доверба	1	2	3	4
1	2	3	4	7. Односите на вработените во училиштето се етички дефинирани и се базираат на темелните етички вредности	1	2	3	4
1	2	3	4	8. Во нашето училиште организациската култура се темели на следните етички вредности: почитување, доверба, соработка, чесност, праведност, доследност, отвореност	1	2	3	4
1	2	3	4	9. Начинот на однесување на вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште	1	2	3	4
1	2	3	4	10. Вербалната комуникација помеѓу вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште	1	2	3	4
1	2	3	4	11. Неформалното дружење на вработените за време на слободното време во и надвор од училиштето придонесува за создавање на позитивна организациската култура во нашето училиште	1	2	3	4
1	2	3	4	12. Квалитетот на работата и личниот ангажман на вработените влијаат позитивно врз успехот на учениците во училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	13. Директорот на училиштето носи квалитетни одлуки кои влијаат позитивно на организациската култура на училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	14. Директорот придонесува за градење на идентитетот на училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	15. Во „неповолни ситуации“ за училиштето постојат заштитно-одбранбени механизми врз кои може да се потпреме за разрешување на непријатностите	1	2	3	4
1	2	3	4	16. Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од внатре, од самото училиште	1	2	3	4
1	2	3	4	17. Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од надвор, од	1	2	3	4

				заедницата				
1	2	3	4	18. Новитетите во образовниот систем се секогаш пречекани со резерва и скептицизам од страна на одредена група на наставници во училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	19. Во нашето училиште вработените слободно ги искажуваат своите идеи за тоа како да се зголеми професионалноста и одговорноста во организацијата на работењето	1	2	3	4
1	2	3	4	20. Во училишната организациска култура се раѓаат „табори“ кои ја обезбедуваат работата на целото училиште	1	2	3	4
1	2	3	4	21. Повеќето од вработените во училиштето се подготвени да следат обуки посветени на професионалната етика	1	2	3	4

II ДЕЛ:

Актуелна состојба				Директорот и професионалната етика во училиштето	Посакувана состојба			
1-воопшто не е така во училиштето	2-малку е така	3-многу е така	4-во целост е така во училиштето	ИНДИКАТОРИ:	1-воопшто не е важно да биде така	2-малку е важно	3-многу е важно	4-исклучително е важно да биде така
1	2	3	4	1. Директорот има визија за развој на своето училиште и континуирано презема чекори за нејзино остварување	1	2	3	4
1	2	3	4	2. Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените	1	2	3	4
1	2	3	4	3. Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност	1	2	3	4
1	2	3	4	4. Директорот создава атмосфера во која чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето	1	2	3	4
1	2	3	4	5. Директорот ја создава и одржува организациската култура и професионалноста во односите на	1	2	3	4

				вработените				
1	2	3	4	6. Директорот високо ги вреднува етичките особини на вработените	1	2	3	4
1	2	3	4	7. Директорот стимулира отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	8. Директорот придонесува и ја поттикнува тимската работа	1	2	3	4
1	2	3	4	9. Директорот го гради угледот на училиштето и придонесува кон зајакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата	1	2	3	4
1	2	3	4	10. Директорот создава оптимални услови за работа во кои се зајакнува чувството на припадност кај вработените во училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	11. Директорот гради организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика	1	2	3	4
1	2	3	4	12. Директорот доследно и со почит подеднакво се однесува кон сите вработени	1	2	3	4
1	2	3	4	13. Директорот придонесува за професионалниот и кариерен развој на вработените	1	2	3	4

III ДЕЛ:

Актуелна состојба				Стручните соработници во моето училиште:	Посакувана состојба			
1-воопшто не е така во училиштето	2-малку е така	3-многу е така	4-во целост е така во училиштето	ИНДИКАТОРИ:	1-воопшто не е важно да биде така	2-малку е важно	3-многу е важно	4-исклучително е важно да биде така
1	2	3	4	1. Имаат визија за развој на своето училиште и континуирано преземаат чекори за нејзино остварување	1	2	3	4
1	2	3	4	2. Создаваат „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените	1	2	3	4
1	2	3	4	3. Создаваат „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на	1	2	3	4

				општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност				
1	2	3	4	4. Креираат атмосфера во кои чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето	1	2	3	4
1	2	3	4	5. Ја создаваат и ја одржуваат организациската култура и професионалноста во односите на вработените	1	2	3	4
1	2	3	4	6. Високо ги вреднуваат етичките особини на вработените	1	2	3	4
1	2	3	4	7. Стимулираат отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	8. Придонесуваат и ја поттикнуваат тимската работа	1	2	3	4
1	2	3	4	9. Го градат угледот на училиштето и придонесуваат за истакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата	1	2	3	4
1	2	3	4	10. Создаваат оптимални услови за работа во кои се негува чувството на припадност кај вработените во училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	11. Градат организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика	1	2	3	4
1	2	3	4	12. Доследно и со почит подеднакво се однесуваат кон сите вработени	1	2	3	4
1	2	3	4	13. Придонесуваат за професионалниот и кариерниот развој на вработените	1	2	3	4

IV ДЕЛ:

Ве молиме одговорете и на следните прашања. Нема точни и погрешни одговори, се бара да го запишете Вашето размислување:

Според Ваше мислење што претставува професионална етика во едно училиште?

Според Ваше мислење што претставува организациска култура во едно училиште?

Кои карактеристики на организациската култура доминираат во Вашето училиште?

Што мислите за професионалната етика на стручните соработници во Вашето училиште?

Што мислите за професионалната етика на наставниците во Вашето училиште?

Како го дефинирате професионализмот?

Прилог 3

ПРАШАЛНИК ЗА СТРУЧНИ СОРАБОТНИЦИ

Почитувани,

Истражувањето на тема *Професионалната етика во функција на градење на организациска култура* има за цел да прибере сознанија за Вашите ставови како стручни соработници за актуелната и посакуваната состојба во подрачјето на професионалната етика во основните училишта.

Во првиот дел од прашалникот се содржани прашања од затворен тип, а во вториот дел има отворени прашања преку кои би се добиле поцелосни и посодржајни информации.

Ве молиме внимателно да ги прочитате и да дадете одговор на сите прашања.

Ви благодарам за учеството во истражувањето.

УПАТСТВО ЗА ПОПОЛНУВАЊЕ НА ПРАШАЛНИКОТ:

Прашалникот содржи тврдења што се користат како критериуми за вреднување. Тврдењата се наоѓаат во средината и се опкружени со два други дела – еден на левата (актуелна состојба) и друг на десната страна (посакувана состојба).

Вреднувањето се прави со помош на скала од 1 до 4 и се вреднува **актуелната** состојба во училиштето – колку тврдењето се однесува на училиштето какво што е сега (колку го опишува училиштето какво што е сега/колку опишаното е присутно во училиштето/колку опишаното се случува во училиштето) и **посакуваната** состојба – колку мислиме дека треба да се однесува на училиштето (колку вие лично сакате да се однесува или колку мислите дека е важно да се однесува).

Кога ја вреднувате **актуелната состојба**, одговорите ги давате лево од тврдењето, а кога ја вреднувате **посакуваната состојба**, одговорите ги давате десно од тврдењето.

При вреднување на актуелната состојба, доколку сметате дека тврдењето опишува нешто што **воопшто не е така во вашето училиште**, ќе го означите бројот 1 што се наоѓа лево од тврдењето; ако мислите дека **малку е така** (само во малку случаи), ќе го означите бројот 2. За да означите дека **многу е така** (во повеќето случаи) ќе го означите бројот 3, а за тоа дека **во целост е така** (во сите случаи), ќе го означите бројот 4.

При вреднување на **посакуваната состојба**, доколку сметате дека **воопшто не треба да биде така** како што е опишано во тврдењето, ќе го означите бројот 1 што се наоѓа десно од тврдењето; ако мислите дека **малку е важно да биде така**, ќе го означите бројот 2. За **многу е важно да биде така**, се означува бројот 3, а за **исклучително е важно да биде така**, бројот 4.

I ДЕЛ:

Актуелна состојба				Професионалната етика во училиштето	Посакувана состојба			
1-воопшто не е така во училиштето	2-малку е така	3-многу е така	4-во целост е така во училиштето	ИНДИКАТОРИ:	1-воопшто не е важно да биде така	2-малку е важно	3-многу е важно	4-исклучително е важно да биде така
1	2	3	4		1	2	3	4
				1. Сите вработени во нашето училиште практикуваат етички				

				професионално однесување				
1	2	3	4	2.Професионалната етика на вработените во нашето училиште позитивно влијае на организациската култура во училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	3.Организациската култура на сите вработени во нашето училиште е доволно изградена и развиена	1	2	3	4
1	2	3	4	4. Нема сегменти во нашата работа кои можат да се надополнуваат со нови сознанија од сферата на организациската култура	1	2	3	4
1	2	3	4	5. Промените во организациската култура имаат стимулативна улога врз свеста на секој од вработените во нашето училиште	1	2	3	4
1	2	3	4	6. Односите со учениците во нашето училиште секогаш се базираат на меѓусебно почитување и доверба	1	2	3	4
1	2	3	4	7. Односите на вработените во училиштето се етички дефинирани и се базираат на темелните етички вредности	1	2	3	4
1	2	3	4	8. Во нашето училиште организациската култура се темели на следните етички вредности: почитување, доверба, соработка, чесност, праведност, доследност, отвореност	1	2	3	4
1	2	3	4	9. Начинот на однесување на вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште	1	2	3	4
1	2	3	4	10.Вербалната комуникација помеѓу вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште	1	2	3	4
1	2	3	4	11.Неформалното дружење на вработените за време на слободното време во и надвор од училиштето придонесува за создавање на позитивна организациската култура во нашето училиште	1	2	3	4
1	2	3	4	12.Квалитетот на работата и личниот ангажман на вработените влијаат позитивно врз успехот на учениците во училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	13. Директорот на училиштето носи квалитетни одлуки кои влијаат позитивно на организациската култура на училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	14. Стручните соработници придонесуваат за градење на идентитетот на училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	15. Во „неповолни ситуации“ за училиштето постојат заштитно-одбранбени механизми врз кои може	1	2	3	4

				да се потпреме за разрешување на непријатностите				
1	2	3	4	16. Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од внатре, од самото училиште	1	2	3	4
1	2	3	4	17. Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од надвор, од заедницата	1	2	3	4
1	2	3	4	18. Новитетите во образовниот систем се секогаш пречекани со резерва и скептицизам од страна на одредена група на наставници во училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	19. Во нашето училиште вработените слободно ги искажуваат своите идеи за тоа како да се зголеми професионалноста и одговорноста во организацијата на работењето	1	2	3	4
1	2	3	4	20. Во училишната организациска култура се раѓаат „табори“ кои ја обезвреднуваат работата на целото училиште	1	2	3	4
1	2	3	4	21. Повеќето од вработените во училиштето се подготвени да следат обуки посветени на професионалната етика	1	2	3	4

II ДЕЛ:

Актуелна состојба				Директорот и професионалната етика во училиштето	Посакувана состојба			
1-воопшто не е така во	2-малку е така	3-многу е така	4-во целост е така во	ИНДИКАТОРИ:	1-воопшто не е важно	2-малку е важно	3-многу е важно	4-исклучителн
1	2	3	4		1	2	3	4
1	2	3	4	1. Директорот има визија за развој на своето училиште и континуирано презема чекори за нејзино остварување	1	2	3	4
1	2	3	4	2. Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените	1	2	3	4
1	2	3	4	3. Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност	1	2	3	4
1	2	3	4	4. Директорот создава атмосфера во која чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето	1	2	3	4

1	2	3	4	5. Директорот ја создава и одржува организациската култура и професионалноста во односите на вработените	1	2	3	4
1	2	3	4	6. Директорот високо ги вреднува етичките особини на вработените	1	2	3	4
1	2	3	4	7. Директорот стимулира отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	8. Директорот придонесува и ја поттикнува тимската работа	1	2	3	4
1	2	3	4	9. Директорот го гради угледот на училиштето и придонесува кон зајакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата	1	2	3	4
1	2	3	4	10. Директорот создава оптимални услови за работа во кои се зајакнува чувството на припадност кај вработените во училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	11. Директорот гради организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика	1	2	3	4
1	2	3	4	12. Директорот доследно и со почит подеднакво се однесува кон сите вработени	1	2	3	4
1	2	3	4	13. Директорот придонесува за професионалниот и кариерен развој на вработените	1	2	3	4

III ДЕЛ:

Актуелна состојба				Стручните соработници во моето училиште:	Посакувана состојба			
1-воопшто не е така во училиштето	2-малку е така	3-многу е така	4-во целост е така во училиштето	ИНДИКАТОРИ:	1-воопшто не е важно да биде така	2-малку е важно	3-многу е важно	4-исклучително е важно да биде така
1	2	3	4	1. Имаат визија за развој на своето училиште и континуирано преземаат чекори за нејзино остварување	1	2	3	4
1	2	3	4	2. Создаваат „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените	1	2	3	4
1	2	3	4	3. Создаваат „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност	1	2	3	4
1	2	3	4	4. Креираат атмосфера во кои чесноста и	1	2	3	4

				одговорноста се примарен фактор во работењето				
1	2	3	4	5. Ја создаваат и ја одржуваат организациската култура и професионалноста во односите на вработените	1	2	3	4
1	2	3	4	6. Високо ги вреднуваат етичките особини на вработените	1	2	3	4
1	2	3	4	7. Стимулираат отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	8. Придонесуваат и ја поттикнуваат тимската работа	1	2	3	4
1	2	3	4	9. Го градат угледот на училиштето и придонесуваат за истакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата	1	2	3	4
1	2	3	4	10. Создаваат оптимални услови за работа во кои се негува чувството на припадност кај вработените во училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	11. Градат организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика	1	2	3	4
1	2	3	4	12. Доследно и со почит подеднакво се однесуваат кон сите вработени	1	2	3	4
1	2	3	4	13. Придонесуваат за професионалниот и кариерниот развој на вработените	1	2	3	4

IV ДЕЛ:

Ве молиме одговорете и на следните прашања. Нема точни и погрешни одговори, се бара да го запишете Вашето размислување:

Според Ваше мислење што претставува професионална етика во едно училиште?

Според Ваше мислење што претставува организациска култура во едно училиште?

Кои карактеристики на организациската култура доминираат во Вашето училиште?

Што мислите за професионалната етика на директорот во Вашето училиште?

Што мислите за професионалната етика на наставниците во Вашето училиште?

Како го дефинирате професионализмот?

Прилог 4

ПРАШАЛНИК ЗА НАСТАВНИЦИ

Почитувани,

Истражувањето на тема *Професионалната етика во функција на градење на организациска култура* има за цел да прибере сознанија за Вашите ставови како наставници за актуелната и посакуваната состојба во подрачјето на професионалната етика во основните училишта.

Во првиот дел од прашалникот се содржани прашања од затворен тип, а во вториот дел има отворени прашања преку кои би се добиле поцелосни и посодржајни информации.

Ве молиме внимателно да ги прочитате и да дадете одговор на сите прашања.

Ви благодарам за учеството во истражувањето.

УПАТСТВО ЗА ПОПОЛНУВАЊЕ НА ПРАШАЛНИКОТ:

Прашалникот содржи тврдења што се користат како критериуми за вреднување. Тврдењата се наоѓаат во средината и се опкружени со два други дела – еден на левата (актуелна состојба) и друг на десната страна (посакувана состојба).

Вреднувањето се прави со помош на скала од 1 до 4 и се вреднува **актуелната** состојба во училиштето – колку тврдењето се однесува на училиштето какво што е сега (колку го опишува училиштето какво што е сега/колку опишаното е присутно во училиштето/колку опишаното се случува во училиштето) и **посакуваната** состојба – колку мислиме дека треба да се однесува на училиштето (колку вие лично сакате да се однесува или колку мислите дека е важно да се однесува).

Кога ја вреднувате **актуелната состојба**, одговорите ги давате лево од тврдењето, а кога ја вреднувате **посакуваната** состојба, одговорите ги давате десно од тврдењето.

При вреднување на актуелната состојба, доколку сметате дека тврдењето опишува нешто што **воопшто не е така во вашето училиште**, ќе го означите бројот 1 што се наоѓа лево од тврдењето; ако мислите дека **малку е така** (само во малку случаи), ќе го означите бројот 2. За да означите дека **многу е така** (во повеќето случаи) ќе го означите бројот 3, а за тоа дека **во целост е така** (во сите случаи), ќе го означите бројот 4.

При вреднување на **посакуваната** состојба, доколку сметате дека **воопшто не треба да биде така** како што е опишано во тврдењето, ќе го означите бројот 1 што се наоѓа десно од тврдењето; ако мислите дека **малку е важно да биде така**, ќе го означите бројот 2. За **многу е важно да биде така**, се означува бројот 3, а за **исклучително е важно да биде така**, бројот 4.

I ДЕЛ:

Актуелна состојба				Професионалната етика во училиштето	Посакувана состојба			
1-воопшто не е така во училиштето	2-малку е така	3-многу е така	4-во целост е така во училиштето	ИНДИКАТОРИ:	1-воопшто не е важно да биде така	2-малку е важно	3-многу е важно	4-исклучително е важно да биде така

1	2	3	4	1. Сите вработени во нашето училиште практикуваат етички професионално однесување	1	2	3	4
1	2	3	4	2. Професионалната етика на вработените во нашето училиште позитивно влијае на организациската култура во училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	3. Организациската култура на сите вработени во нашето училиште е доволно изградена и развиена	1	2	3	4
1	2	3	4	4. Нема сегменти во нашата работа кои можат да се надополнуваат со нови сознанија од сферата на организациската култура	1	2	3	4
1	2	3	4	5. Промените во организациската култура имаат стимулативна улога врз свеста на секој од вработените во нашето училиште	1	2	3	4
1	2	3	4	6. Односите со учениците во нашето училиште секогаш се базираат на меѓусебно почитување и доверба	1	2	3	4
1	2	3	4	7. Односите на вработените во училиштето се етички дефинирани и се базираат на темелните етички вредности	1	2	3	4
1	2	3	4	8. Во нашето училиште организациската култура се темели на следните етички вредности: почитување, доверба, соработка, чесност, праведност, доследност, отвореност	1	2	3	4
1	2	3	4	9. Начинот на однесување на вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште	1	2	3	4
1	2	3	4	10. Вербалната комуникација помеѓу вработените придонесува кон градење на угледот на нашето училиште	1	2	3	4
1	2	3	4	11. Неформалното дружење на вработените за време на слободното време во и надвор од училиштето придонесува за создавање на позитивна организациската култура во нашето училиште	1	2	3	4

1	2	3	4	12. Квалитетот на работата и личниот ангажман на вработените влијаат позитивно врз успехот на учениците во училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	13. Директорот на училиштето носи квалитетни одлуки кои влијаат позитивно на организациската култура на училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	14. Наставниците придонесуваат за градење на идентитетот на училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	15. Во „неповолни ситуации“ за училиштето постојат заштитно-одбранбени механизми врз кои може да се потпреме за разрешување на непријатностите	1	2	3	4
1	2	3	4	16. Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од внатре, од самото училиште	1	2	3	4
1	2	3	4	17. Најголемите проблеми за организациската култура во нашето училиште можат да дојдат од надвор, од заедницата	1	2	3	4
1	2	3	4	18. Новитетите во образовниот систем се СЕКОГАШ пречекани со резерва и скептицизам од страна на одредена група на наставници во училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	19. Во нашето училиште вработените слободно ги искажуваат своите идеи за тоа како да се зголеми професионалноста и одговорноста во организацијата на работењето	1	2	3	4
1	2	3	4	20. Во училишната организациска култура се раѓаат „табори“ кои ја обезвреднуваат работата на целото училиште	1	2	3	4
1	2	3	4	21. Повеќето од вработените во училиштето се подготвени да следат обуки посветени на професионалната етика	1	2	3	4

II ДЕЛ:

Актуелна состојба				Директорот и професионалната етика во училиштето	Посакувана состојба			
1-воопшто не е така во училиштето	2-малку е така	3-многу е така	4-во целост е така во училиштето	ИНДИКАТОРИ:	1-воопшто не е важно да биде така	2-малку е важно	3-многу е важно	4-исклучително е важно да биде така
1	2	3	4	1. Директорот има визија за развој на своето училиште и континуирано презема чекори за нејзино остварување	1	2	3	4
1	2	3	4	2. Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените	1	2	3	4
1	2	3	4	3. Директорот создава „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност	1	2	3	4
1	2	3	4	4. Директорот создава атмосфера во која чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето	1	2	3	4
1	2	3	4	5. Директорот ја создава и одржува организациската култура и професионалноста во односите на вработените	1	2	3	4
1	2	3	4	6. Директорот високо ги вреднува етичките особини на вработените	1	2	3	4
1	2	3	4	7. Директорот стимулира отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	8. Директорот придонесува и ја поттикнува тимската работа	1	2	3	4
1	2	3	4	9. Директорот го гради угледот на училиштето и придонесува кон зајакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата	1	2	3	4
1	2	3	4	10. Директорот создава оптимални услови за работа во кои се зајакнува чувството на припадност кај вработените во училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	11. Директорот гради организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика	1	2	3	4
1	2	3	4	12. Директорот доследно и со почит подеднакво се однесува кон сите вработени	1	2	3	4

1	2	3	4	13. Директорот придонесува за професионалниот и кариерен развој на вработените	1	2	3	4
---	---	---	---	--	---	---	---	---

III ДЕЛ:

Актуелна состојба				Стручните соработници во моето училиште:	Посакувана состојба			
1-воопшто не е така во училиштето	2-малку е така	3-многу е така	4-во целост е така во училиштето	ИНДИКАТОРИ:	1-воопшто не е важно да биде така	2-малку е важно	3-многу е важно	4-исклучително е важно да биде така
1	2	3	4	1. Имаат визија за развој на своето училиште и континуирано преземаат чекори за нејзино остварување	1	2	3	4
1	2	3	4	2. Создаваат „здрава“ организациска култура со следните етички особини: заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за вработените	1	2	3	4
1	2	3	4	3. Создаваат „здрава“ организациска култура со следните особини кои се однесуваат на општата комуникација: самокритичност, критика која нема за цел да навредува, флексибилност и љубезност	1	2	3	4
1	2	3	4	4. Креираат атмосфера во кои чесноста и одговорноста се примарен фактор во работењето	1	2	3	4
1	2	3	4	5. Ја создаваат и ја одржуваат организациската култура и професионалноста во односите на вработените	1	2	3	4
1	2	3	4	6. Високо ги вреднуваат етичките особини на вработените	1	2	3	4
1	2	3	4	7. Стимулираат отворена комуникација и во однос на теми кои можат да бидат „проблематични“ за работењето на училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	8. Придонесуваат и ја поттикнуваат тимската работа	1	2	3	4

1	2	3	4	9. Го градат угледот на училиштето и придонесуваат за истакнување на авторитетот на професијата наставник во заедницата	1	2	3	4
1	2	3	4	10. Создаваат оптимални услови за работа во кои се негува чувството на припадност кај вработените во училиштето	1	2	3	4
1	2	3	4	11. Градат организациски систем во кој сите ја почитуваат професионалната етика	1	2	3	4
1	2	3	4	12. Доследно и со почит подеднакво се однесуваат кон сите вработени	1	2	3	4
1	2	3	4	13. Придонесуваат за професионалниот и кариерниот развој на вработените	1	2	3	4

IV ДЕЛ:

Ве молиме одговорете и на следните прашања. Нема точни и погрешни одговори, се бара да го запишете Вашето размислување:

Според Ваше мислење што претставува професионална етика во едно училиште?

Според Ваше мислење што претставува организациска култура во едно училиште?

Кои карактеристики на организациската култура доминираат во Вашето училиште?

Што мислите за професионалната етика на директорот во Вашето училиште?

Што мислите за професионалната етика на стручните соработници во Вашето училиште?

Како го дефинирате професионализмот?

Прв случај – Вистината и нејзините последици

Кристина Камински пристигна рано наутро, понеделнички, на своето работно место. Таа е наставник по социјални науки. Од нејзиното дипломирање таа работи како наставник на замена и во таква ситуација добива можност да предава во пет класа од завршната година по предметот посветен на американската влада.

Она што најмногу ја радува Кристина е мотивираноста на нејзините ученици за добро извршување на задачите и активирање во проектите кои таа ги подготвува за нив. Сите се мотивирани, освен еден, си мислеше Кристина. Маркос Ривера, стана ученик предизвик во последниве неколку месеци за неа. Она што го привлече вниманието на Кристина е барањето на Маркос, кое беше оставено на нејзината катедра, во кое стоеше барање за да се напишеа писмо - препорака кое ќе му послужи при запишувањето на факултет. Кристина долго размислуваше пред да го започне писмото. На почетокот на семестарот Маркос вложуваше напори во работата, за подоцна да почне да страда од лошиот вирус на „сениоритис“. Оценката на Маркос падна до 3-, па дури и полошо, а тој стануваше најпроблематичниот ученик со своето однесување. Како што беше тргнал, Маркос тешко дека ќе ја завршеше годината по тој предмет со оценка 2.

Кристина се запраша: „Како можам да му напишам писмо препорака за факултет, отсликувајќи ја неговата сегашна состојба во мојата училница?“ Длабоко во себе Кристина знаеше што треба да стори: таа треба да биде искрена во нејзиното вреднување и да ѝ овозможи на факултетската администрација да знае како Маркос вистински остварува. Но, Маркос ја молеше и преколнуваше до доцна попладнето во последниот работен ден од седмицата (петок), пред да замине на фудбалскиот тренинг: „Ве молам,

г-ѓо Камински, ќе ми направите ли мала услуга да напишете убаво писмо за мене?“ Младиот спортист инсистираше дека тој мора да има убаво писмо од г-ѓата Камински за да ја добие фудбалската стипендија која му ја нудеше факултетот. „Ако не ја добијам стипендијата“, додаде Маркос, „тогаш нема начин моето семејство да ми овозможи да одам на било кој факултет. Јас можам да го направам тоа, Вие знаете дека јас можам. И Ви ветувам дека ќе Ви покажам колку добар ученик можам да станам по вашиот предмет во следниве неколку месеци“.

Секавањето на Маркосовото лице со сета молба исплива пред нејзината свест. Повторно, сомневањата се покажаа околу тоа што да направи. Од една страна, таа не сакаше да му застане на патот на ученикот – иако во моментот од една страна беше академски проблематичен – кон

факултетот. Но, од друга страна, таа ќе го потпише своето име на писмото и секој кој ќе го прочита тоа писмо ќе има впечаток дека е напишано од наставник кој е професионалец и секој ќе биде убеден дека дава вистинско вреднување на Маркос и неговото учење, а да не го споменува неговото однесување и оценките по предметот.

За работата да биде полоша, Кристина ја сподели дилемата со друга професорка, Триша Рутеруд која предава англиски јазик повеќе од петнаесетина години. „Што би направила, ако беше на моето место?“ - праша Кристина. „Ох Кристина“ - одговори Триша. „Имаш толку многу работи пред себе, зошто толку се вознемируваш околу еден ученик? Напиши му на детето убаво писмо – можеш да прескокнеш некои од деталите. И покрај сè, Маркос Ривера е една од нашите спортски ѕвезди, а е и член на малцинство. Директорот е секогаш среќен кога нашите сениори одат на добри универзитети и факултети – тоа му го зголемува угледот пред надлежните. Тоа ќе биде една од пресудните точки кога тој ќе решава дали или нема да ти го продолжи договорот, а можеби и ќе стигнеш до трансформација на работното место“. „Но, јас тогаш треба да лажам, бидејќи, искрено, Маркос едвај ќе го помине предметот. Зарем не би требало тоа да го ставам во моето писмо и да го направам почесно?“ праша Кристина. „Ако го направиш тоа, веројатно ќе зажалиш“ одговори Триша. „Или напиши го целосно позитивно или воопшто не го пишувај. Ако има нешто лошо во писмото, *сите* веројатно ќе знаат за тоа.“ Кристина не можеше да поверува што нејзината колешка ѝ сугерира. Сепак, ако така се чувствува искусен наставник како Триша, можеби тоа е она што другите наставници го прават. Зошто Кристина е толку зафатена со едно мало писмо-препорака?

Но што со моето сопствено достоинство? – се прашуваше Кристина. И каков вид на порака јас ќе му пратам на Маркос – дека тој може да прави што ќе посака во училницата, а сепак да го добие мојот печат за одобрување – само за да изгледам подобра на крајот? Јас сигурно нема да го помогнам неговиот морален развој, ако лажам!

Кристина гледаше во барањето уште неколку минути, а потоа го врати во чантата. Остана уште малку време до почетокот на часот. Крајниот рок за писмото на Маркос беше за неколку дена, така што Кристина можеше да побара уште еден соработник за некаков совет пред таа да седне и да напише некаков одговор или празно да му го врати барањето на Маркос. Во овој момент, како и да е, таа немаше многу надеж дека некој друг ќе ѝ даде совет многу поразличен од оној на Триша.

Прашања за разгледување

1. Треба ли Кристина Камински „малку да излаже,, во нејзиното писмо-препорака во полза на нејзиниот ученик, Маркос, за тој да има шанса да ја добие фудбалската стипендија? Зошто да или зошто не?

2. Кои би биле можните последици за Кристина ако таа ја каже вистината во нејзиното писмо?

3. Дали има начин оваа наставничка да го формулира нејзиното писмо позитивно, а сепак да биде вистинита во нејзиното известување? Дали таа треба да го направи тоа?

4. Како би требало Кристина да ѝ одговори на Триша? Дали таа треба да ѝ се спротивстави на Триша заради нејзиниот недостаток на професионализам?

5. Ако Кристина Камински беше на неопределено работно време во училиштето, како можеше тој статус да влијае врз нејзиното одлучување?

6. Како можат прашањата од културата, етницитетот, полот или религијата да играат улога во овој тип на ситуации? Дали тие треба во било која ситуација да влијаат врз процесот на донесувањето на одлуките на наставникот?

7. Дали други „заинтересирани страни“ се вклучени во ова сценарио? Кој дург може да влијае врз изборот на г-ѓата Камински како да го напише нејзиното писмо-препорака или воопшто да не го пишува?

8. Какви се вашите размислувања како наставник за **вистината** како вредност и нејзините последици?

Втор случај - Играњето според правилата

На камп пристигнуваат 525 нови ученици, а заедно со нив и нов персонал и учители. Коби Џонсон е професор по математика кој ќе треба да работи на кампот со ученици од седмо одделение. Коби беше срекен заради тоа што доби ваков тип на ангажман. А тој имаше и други можности. Коби покажуваше природна способност кон подучување, речиси од самиот почеток на неговата пракса, кога студираше на Колеџот за образование. Бил интервјуиран дури и пред да дипломира од релевантни институции, а еден негов сосед каде што тој израсна, беше упорен во настојувањето да го анагажира. Еден директор го охрабруваше Коби да се врати и да ја помогне работата со афро-американската заедница од која потекнуваше и тој, потсетувајќи го колку силно машките ментори му помогнале во постигнувањето на овој успех. Но, Коби се реши за овој

ангажман кој му нудеше најголем личен предизвик. Тој треба да исчекори надвор од својата конфорна зона со подучувањето во новата заедница со главно Каукаски ученици и соработници. Досега, сè функционираше добро. Тој веднаш ги засака своите ученици, и веќе започна да се запознава и да ужива со многу од членовите на факултетот. Всушност, следниот петок беше првиот ден од службата за целиот персонал и Коби беше возбуден што ќе го помине времето со неговите колеги на различни состаноци во кампот и на специјалниот ручек организиран од Асоцијацијата на родители и наставници.

„Коби“! - се слушна глас од другата страна на училиницата, прекинувајќи ги размислувањата на Коби. Тој се сврте и ја виде Сузан Блејк, како ја провира главата низ вратата која ги спојуваше нивните простории. „Здраво Сузан“, одговори Коби, пречекорувајќи ја училиницата за да поразговара со својата соработничка. „Знам дека сега ти е време за подготовка, па не сакам да те прекинувам. Само се прашував дали беше на ручек денес во кафетеријата“. „Да бев“ - одговори Коби насмевнат. Во периодот од неколку седмици наназад Сузан постојано вложуваше напор околу Коби за да види дали тој има потреба од нешто и таа го охрабруваше да им се придружи на колегите од одделот по математика за време на ручекот за да има можност подобро да ги запознае.

Тие заминаа во кафетеријата. Ручекот беше бучен, но, со уживање. Заради големиот број на ученици, времето за ручек требаше да биде поделено во три смени од 35 минути секоја. Тие земаа сендвичи и седнаа на масата во аголот каде што групата долгогодишни соработници се собираше. Коби веќе почна да чувствува дека овој одмор со другите возрасни го прави неговиот ден многу попозитивно исполнет. „Па Коби“, Даниел Гајгер започна веднаш штом Коби седна на столчето, „ќе дојдеш ли на голф со нас следниот петок? Јас слушнав од неког да доста добро играш голф“. „Ох“, Коби го погледна изненадено. „Јас не тврдам дека сум експерт, но, јас навистина играв многу на јавниот курс кога бев на факултетот. Тоа е одлична игра и би сакал да ја играм почесто. Така, кој ќе игра?“ „Сенди и Том се сигурни“, одговори Даниел „и, секако, поголем број членовите на активот по спорт. Ова стана годишно случување?“ „Што е со тебе Сузан?“ праша Коби - „ќе бидеш ли ти таму?“ „Не, сум играла малку, но, не ми се допаѓа.“ „Добро, можеш да сметаш на мене!“ одговори Коби, гледајќи во Даниел прашувајќи – „Се надевам дека деновите сè уште се доволно долги, за 18-те дупки, по состаноците во петок“. „Состаноците“ извика Даниел. Неговиот крик привлече внимание од соседните маси и луѓето почнаа да се загледуваат. Тој невербално се извини за вознемирувањето и тие се вратија кон своите расправи. Но, сите на масата на Коби гласно се насмевнаа, освен Сузан, која изгледаше засрамена заради сцената која тие ја прават. „Види Коби“, рече Даниел шепотејќи „Зарем никој не ти кажа дека состаноците се

безначајани? Некои од нас во математичкиот оддел не посетиле целодневен состанок со години. Чисто губење на време!“ „Да!“ Сенди, неугледен наставник по спорт се придружи на разговорот: „Што јас ќе правам со групата од персоналот истражувачи? Јас ги учам децата како да играат одбојка и го подготвувам класот на физичка спремност. Ние од Активот по спорт секогаш се појавуваме на утринската сесија, но, по ручекот имаме наш состанок на одделот во кантри клубот!“

Веројатно Даниел можеше да го прочита изразот на шокираност на лицето на Коби. „Ајде Коби, ах, немој да ми кажеш дека не си ‘факал кривина’ никогаш порано? Гледај на ова како на вложување на неколку часа повеќе во нас, а не како на мамење на реонот или нешто слично. Покрај тоа, ние *градиме тим* кој игра голф, а реонот е запознаен со тоа. Ајде, што велиш? Ќе ни се придружиш, зарем не? Ни требаш за да победиме“. Коби беше опколен со погледите, па му требаа неколку моменти за да проговори. „Ах, дозволете ми да размислам за ова, во ред? Ќе ви одговорам“, рече Коби.

„SPNNNNNNNNNNNNNNNNNN!“ Звукот на свончето се рашири низ трпезаријата. Спасен од свончето, помисли Коби, со Сузан тргна назад кон училиниците. Тој се чувствуваše многу вознемирен од разговорот, но, и пред да ги прибере своите мисли, Сузан проговори: „Жал ми е Коби. Заборавив да те предупредам за голф традицијата овде. секогаш за денот на состаноците е исто овде. Повеќето од персоналот останува во кампот, но, постои група која смета дека има право да си земе слободно попладне. Јас не сум под притисок бидејќи не играм голф“. „Што вели директорот за нивното земање слободно токму така?“ „Ох, г-ѓата Харст е секогаш доста блага со одделот по спорт, ќе видиш, тие овде добиваат речиси сè што посакаат. И да бидам искрена, таа веројатно попрво би била надвор со нив, исто така. Таа така просто гледа на тоа.“ Тие веќе стигнаа до зградата со нивните училиниците, а учениците почнаа да се собираат пред вратите. Коби погледна во Сузан обесхрабрено. „Не можам да верувам“ рече тој. „Јас не мислам дека туку така можам да заминам. Јас сум нов наставник, на крајот на краиштата, а и не се чувствувам удобно да го напуштам состанокот без дозвола“. „Тоа е вистина, Коби, но, размисли одново, би сакал? Даниел го има сениорството во математичкиот оддел, па така, кога ќе дојде време за твоето повторно ангажирање, неговиот став ќе биде пресуден. И верувај ми, ако г-ѓата Харст нема проблем со тоа, таа нема да прави проблем околу твоето приклучување кон нив, исто така“.

Кога попладнето доаѓаше до крајот, Коби приседна на својата катедра. Тој не беше толку уморен од денот колку што го мачеше поканата за голф. Од детството, неговите родители го учеа на важноста од следењето на правилата и живеењето на животот со достоинство. Прескокнувањето на попладневните сесии на кои повеќето од неговите пријатели наставници ќе

присуствуваат не му се чинеше воопшто правилно. А сепак, Сузановото посочување кон сместувањето во математичкиот оддел, го правеше нервозен. Ако им каже на овие колеги не, дали тие ќе му го замерат тоа? Дали тие ќе помислат дека тој мисли дека е подобар од нив – некој новодојден ќе се обиде да им одржи предавање за карактер и личност?

Коби зјапаше во празната табла неколку минути како да чекаше одговорот магично да се појави и да му ја разреши ситуацијата. Конечно, се прибра, решавајќи дека има уште неколку дена за промислување и се надеваше дека ќе најде вистинско решение за оваа исклучителна ситуација.

Прашања за разгледување

1. Што Коби треба прво да направи и дали има некој друг со кој може да зборува со цел да ги процесуира своите мисли?

2. Како може Коби да биде способен да се држи до своите принципи и сепак да остане во добри односи со неговите колеги?

3. Што Вие мислите за Даниел Гајгер и зошто тој ја истакнува поентата за дополнителните часови кои наставниците ги вложуваат?

4. Како може придружувањето во оваа една прилика за голф да влијае врз иднината на Коби? Што мислите како другите членови може да гледаат во него?

5. Кои други заинтересирани страни се под влијание кога оваа група на наставници го прескокнува делот со состаноците? Што Вие би рекле ако бевте родител на ученик во кампот или даночен обврзник во заедницата?

6. Каква улога семејството на Коби, културата или полот игра во сето ова? Можете ли, втемелено врз вашите сопствени искуства, да се потпрете на некој од притисоците кои тој ги чувствува?

7. Ако Коби беше слаб, дали тоа ќе направеше разлика во тоа како тој реагира на ситуацијата? Дали сезонските едукатори треба да имаат повеќе флексибилност кога станува збор за посетувањето на школските функции?

8. Дали сте искусиле нешто слично на ова? Дали мислите дека има разумни оправдувања за избегнување на состаноци или други училишни активности? Ако е така, кои се тие?

9. Колку почитувањето на правилата придонесува за успешно функционирање на училиштето?

Трет случај – Притисок од времето

Алисон Барнет погледнува во будилникот. Зарем веќе е време за станување? Таа се чувствуваше како што-туку да заспала. На часовникот покажа 05 : 45 наутро, а Алисон се измолкна од креветот внимавајќи да не го разбуди својот сопруг. Упатувајќи се кон тоалетот чувствуваше голем замор. Но, овој замор не е случаен. Алисон е веќе втора година наставник, со голем ангажман во изминативе шест месеци. Таа е растргната помеѓу полното работно време во основното училиште, нејзината ќерка од шест години, нејзиниот сопруг, а и ноќните курсеви кои ги посетуваше за да ја добие својата магистерска диплома по курикулум и подучување, така што ѝ остануваше многу малку време за нешто друго – вклучувајќо го и спиењето. Но, Алисон знаеше дека комплетирањето на магистерската програма ќе ја издигне повисоко на скалата за плати, а со принудниот одмор кај сопругот на работа, семејството имаше потреба од дополнителни приходи. Редуцираната програма на сопругот му овозможуваше да поминува повеќе време со ќерка си, така што Лили немаше повеќе потреба да ја посетува згрижувачката програма по училишниот ден – за среќа, бидејќи тие во моментот не можеа финансиски да си го дозволат тоа.

По 40-тина минути Алисон беше на пат возејќи и пиејќи чај, нејзиниот единствен доручек, бидејќи за нешто друго немаше време. Ќе каснам нешто здраво за ручек и ќе се обидам тогаш да се релаксирам, си мислеше таа патувајќи низ утринскиот метеж. Дали беше само нејзина имагинација или навистина патувањето од дома до работа овие денови стануваше сè подолго и подолго? Кога Алисон стигна на паркингот на училиштето, беше изненадена од глетката кон полниот паркинг. Обично кога таа пристигнуваше 30-тина минути пред првото сонче, имаше многу слободни паркинг места бидејќи многу од професорите-сениори пристигнуваа пред самото започнување на часовите.

Како што Алисон минуваше покрај канцеларијата на секретарката на директорот, г-ѓата Петерсон сирна преку мониторот и рече: „Доцниш“. „Доцнам“, Алисон запре во движењето, збунето вртејќи се кон секретарката! „Состанокот на училиштето започна пред 15 минути, подобро побрзај“ ѝ рече г-ѓата Петерсон остро. „Ох, јас целосно забравив“ одговори Алисон, вознемирувајќи се од строгоста на г-ѓата Петерсон. „Да, подобро да побрзам“.

Алисон побрза кон повеќенаменскиот центар каде што г-нот Берсон сакаше да ги одржува состаноците на училиштето. Таа седна на слободното столче во последниот ред, но, тоа не помина незабележано од г-нот Берсон кој и упати „поглед“ пред да продолжи да го чита најновиот потсетник за престојните дати за тестирање на студентите. Како што Алисон ја бараше белешката

за да открие што друго таа пропуштила, за време на првиот дел од овој состанок, таа тивко се прекоруваше себеси заради доцнењето и на втор состанок овој месец. Таа претходно никогаш не била толку неодговорна.

Кога состанокот заврши, друга учителка од шесто одделение, Мелинда Сондерс, ја пресретна во холот. „Како си, Алисон? Изгледаш изморено?“ „Да сум, Мелинда. Магистерската програма на државниот колеџ ме истоштува – толку сум исцедена – а пред нас е и тестирањето за неколку седмици. Јас сè уште имам две наставни теми од наставниот материјал кои треба да ги поминам со учениците. Како ќе го сторам тоа?“ „Добро, ќе ти кажам тајна која ја користам секогаш кога сум блокирана со мојот распоред“. Мелинда го стиша својот глас и погледна внимателно наоколу, како да со тоа ќе открие нешто што бара таинственост. „Ти едноставно треба да им дадеш на твоите ученици задачи за читање и вежби кои одат паралелно со нив. На тој начин ќе го извршиш оценувањето додека тие пливаат низ тој материјал. Плус, ако ти остане време, можеш да реализираш нешто од твоите студии додека тие работат“. Мелинда правеше пауза во женската соба за одмор на училиштето гледајќи во Алисон. На нејзино изненадување, Алисон испушти крик при крајот на објаснувањето на „тајната“ од страна на Мелинда. „Што“, одговори Мелинда со изненадување. Алисон не беше сигурна како да одговори. Таа не можеше да поверува дека наставник како Мелинда би сугерирал такво нешто! Давањето на учениците „задачи кои ќе ги држат ангажирани“ во умот на Алисон беше навестување за лошо подучување. Всушност, таа се гордееше со себеси, со пристапот за учење-низ-соработка и потпирањето врз искуства кои таа ги искористила за време на нејзиниот научен курикулум. „Добро“ одговори Алисон, не сакајќи да ја навреди Мелинда преку навестувањето дека таа користи несоодветни техники за подучување, „претпоставувам, да, дека не сум помислила на тоа.“ „Би требало“ одговори Мелинда строго, „реонот охрабрува млади наставници како тебе да се дообразуваат, но, тие не ти даваат слободно време за да го направиш тоа. треба да бидеш умна со своето време Алисон или просто ќе согориш.“ Во тој момент засвони свончето во ходниците, како да ја нагласуваше поентата на Мелинда. „Ох, морам да одам во мојата училница“, рече Алисон, несвесна за времето кое пролетало. Таа мислеше, јас не можам да поверувам дека толку доцнам. Јас сега нема да имам време да ја погледнам лекцијата по астрономија пред децата да се сместат во училницата!

Неколку часа подоцна Алисон зеде сендвич од кафетеријата, брзајќи назад кон училницата за да го заврши проектот за оценување кој таа им го вети како подготвен на нејзините ученици и неговото носење дома. Додека таа го довршуваше ручекот, Ник вашингтон, тим-лидерот за шесто одделение сирна низ отворената врата. „Здраво Алисон, се радувам однапред на тоа што можам да ти помогнам околу танцот на шесто- одделенците во петок навечер. Сите ученици се толку

возбудени околу тоа; Декоративниот матиријал ќе им биде подготвен точно по завршувањето на часовите во петок, така што ќе се најдеме околу 15 : 30 попладне, во ред?“ „Ох да, секако – ќе бидам таму Ник, се гледаме тогаш“ одговори Алисон. Таа целосно заборави дека танцот е оваа недела. За среќа, мојот час по курикулум е откажан овој петок вечер, или навистина ќе бев во каша,, тивко си прошепоте таа, како што Ник си заминуваше.

Алисон седна на својата катедра и погледна во календарот. Доволно сигурно, таа заборавила да го означи времето за танцот. Таа си напиша белешка за себеси, за повторно да не заборави, а потоа погледна преку планот за предавањата кој лежеше отворен врз нејзината катедра. Таа имаше потреба да ги организира работите за утре, вклучувајќи го и подигањето на материјали од магацинот за потербите на предвањето за градбата на буфот. Кога би можела да го направи тоа? По училиштето немаше можност. Алисон ѝ вети на Лили дека ќе дојде на нејзиниот час по танцување бидејќи немаше време да се дружи со ќерка си веќе неколку седмици. Оеднаш зборовите на Мелинда од претходно се вратија: „Треба да бидеш паметна со своето време, Алисон.“

„Можеби Мелинда е во право“, прошепоти Алисон. „Можеби треба да бидам малку попаметна со моето време. Денеска можам да си заминам малку порано заради Лили, а децата можат да прочитаат за градбата на буфот во нивните книги утре наместо да прават истражување. А јас претпоставувам дека ќе можам да го направам пакетот за следната седмица така што тие ќе можат да се пробијат низ тие наставни единици пред да започнат тестирањата. На крајот на краиштата, не може да се очекува од мене да правам сè!“

Прашања за разгледување

1. Која е најголемата дилема на Алисон со оглед на времето?
2. Ако можевте да ѝ помогнете на Алисон да направи листа со приоритети во нејзиниот живот сега, како таа би изгледала?
3. Сите ние сме запознаени со фразата „од нешто треба да се откажеме.“ Во оваа студија на случај што ќе биде тоа? Дали ова секогаш ќе биде изборот кој би го направиле ако бевте во чевлите на Алисон?
4. Дали Алисон требаше поинаку да ѝ одговори на сугестијата на Мелинда, што мислите, за обезбедувањето задачи кои ќе ги држат учениците, кои се под нејзина грижа, зафатени?
5. Ако можевте да ѝ дадете на Алисон некои сугестии за тоа како да ги комплетира наставните единици пред датите за тестирање, какви би биле тие? Дали имате некои идеи за тоа

како таа може да ги направи некои од нејзините лабораториски и други тековни активности додека се справува со временските притисоци?

6. Дали напуштањето на училиштето заради некои лични потреби е прифатливо?

Што Вие чувствувате дека е разумно етичко држење заради правењето на ова?

7. Како може ризикувањето на здравјето да влијае врз Алисон лично, исто како и професионално?

8. На кои начини Вие учите за „животната рамнотежа“ како работник професионалец? Каково кариерно водство може да Ви помогне да одржувате здрав личен и професионален живот?

9. Како организацијата на времето влијае врз извршувањето на работните задолженија како професионалец и колку е важна доследноста како вредност?

Четврти случај – Многу се повикани, еден е избран

Бил Олдби, раководителот на институтот по англиски јазик на училиште во Илиноис, се соочува со предизвикувачка ситуација. Тој предводи истражувачки комитет од пет члена, вклучително и самиот тој, кој има задача да доведе прв нов наставник во институтот во изминативе десет години. Ова училиште е пожелно место за работа и учење, а и повеќето наставници обично не го напуштаат училиштето освен ако тоа не е апсолутно нужно (последниот наставник кој го направи тоа, замина пред две години заради болест). Масата на учениците ја сочинуваат 85 % Кауказијати, 10 % афро-американси и 5 % останатите ентитети. Одделот на Бил го чинат 19 наставници, при што, ниту еден нема повеќе од 14 години работно искуство, а сите овие членови на персоналот беа со повеќе од 35 години старост. Директорот на училиштето, Торни Френклин, го задолжил Бил да формира комитет и да спроведе широка истрага за вистинската личност која треба да го замени Пат Бехан, наставник по американска литература со углед и реноме, кој по 36 години работа во училиштето се пензионираше. Училишниот одбор понатаму го задолжи комитетот широка да трага и внимателно да ги разгледува кандидатурите од непретставените наставници, бидејќи наставниците на одделот по англиски јазик беа сите кауказијати и главно жени. Бил го собра својот комитет во кој учествуваа: Луиз Ред, Елен Франклин, Вик Јакумба и Келси Лиздел. Келси беше наставничка по социјални науки една година, а таа беше поставена во комитетот од директорот за да помогне да се долови перспективата на младиот наставник кон оваа група на наставници по англиски јазик, ветерани.

По скенирањето на повеќе од 60 пријави за позицијата, комитетот го ограничил својот избор во изминативе неколку месеци врз три кандидати кои на одреден начин се доста квалификувани да му се придружат на одделот: Исак Дин, Андреа Кун-Лопез и Пол Шифер. На сите членови на комитетот им беа испратени следниве профили за секој кандидат, така што тие би можеле уште еднаш да ги прегледаат основата и силината кои секој од кандидатите би можел да ја донесе на позицијата:

Исак Дин

1. *Образование*: ВА по англиски јазик од Eastern Illinois University – GPA – 3.1.

2. *Искуство*: Подучувал на New Bern High School на часовите на Луиз Ред по предметот американска литература. Високо оценуван подучувач на учениците, асистирал на новинарство и изработката на училишниот годишен весник.

3. *Старост*: 23 години, што-туку излезен од колеџот, работел како воспитувач по англиски јазик за Sylvian Learning Centers во текот на изминатите две лета.

4. *Појавност*: Убаво облечен за интервјуто, но, носел многу секојдневна облека за време на подучувањето, носи несредена брада и дијамантска обетка, по потекло афро-американец, неженет.

5. *Филозофија на образованието*: Сите ученици би требало да се држат до високи стандарди; учениците би требало да бидат добро подготвени, за влегувањето во колеџот, по пишување и читање; на учениците не треба да им се дава премногу домашна работа бидејќи нивните работни места, надвор, и активностите, ги спречуваат да го поминуваат времето секоја ноќ посветено на училишната работа; класиците би требало да бидат основата за литературниот курикулум – модерната литература за млади адолесценти има малку место во подготвителниот курикулум за колеџот.

Андреа Чун-Лопез

1. *Образование*: ВА по англиски јазик, со специјалност за говорна комуникација од San Francisco State University – GPA – 3.87. Дипломирала со *magna cum laude*.

2. *Искуство*: Подучувала во градот Сан Франциско во училиште со 50 % азијска популација; одлични вреднувања; подучувала светска литература и 9-то одделение по општ англиски јазик; го тренирала тимот по говорништво за државниот натпревар – тимот освоил трето место во конкуренција на државно ниво.

3. *Старост*: 24 години, подучувала како дипломиран студент, поминала година во комплетирање на нејзиното напредно сертифицирање и магистерски барања; таа ја пишува својата теза за „одговорите на учениците кон литературата од 1950 до 2000 година“.

4. *Појавност*: Многу професионално држење за време на интервјуто; референците коментираат за нејзиното професионално однесување кое не предизвикувало почит за време на подучувањето; таа соопштила на интервјуто дека е бремена; потеклото е кинеско-американско; мажена за човек со мексиканско-американско потекло.

5. *Филозофија на образованието*: сите ученици можат да го научат дури и најтешкиот материјал, ако наставниците веруваат дека тие можат; мултикултурната литература е важна за сите ученици – за да ја читаат и восприемат; подготовката за колеџ е една важна цел за учениците во класовите по англиски јазик, но, подготовката за животот е дури и позначајна; родителите често не знаат што е најдобро да студираат нивните деца, така што наставниците треба да бидат доволно стручни да ги побијат родителските приговори кон курикулумот и задачите; се пријавува за овој оддел бидејќи нејзиниот сопруг бил преместен на ново работно место во Чикаго со IBM.

Пол Шифер

1. *Образование*: ВА по англиски јазик, специјалност музика на Northwestern University – GPA 3. 51. Дипломирал со cum laude, а го посетувал и Illinois Writing проектот за време на минатото лето.

2. *Искусство*: Подучувал во комуна во Чикаго во приватно, религиозно-втемелно средно училиште; држел часови по американска и британска литература; одлични вреднувања; му помагал на тренерот по бејзбол на регионалниот шампионат; исто така, асистирал на академскиот десетобојски тим и давал часови по музика за ученици.

3. *Старост*: 27 години, служел четири години како офицер во морнарицата на САД, по комплетирањето на ROTC; бил инструктор во морнаричкиот центар за обука и им помагал на регрутите во стекнувањето на нивните средношколски GED барања; женет, со едно дете.

4. *Појавност*: ја носи својата униформа на интервјуто; командантска појавност, кратка сина коса, висок и атлетски граден; зборува за неговото англиско и австриско потекло; пристапува со нагласена формалност на интервјуата и кон оние што ги спроведуваат.

5. *Филозофија на образованието*: Најважната работа која наставникот по англиски јазик може да ја направи е да ги научи учениците да пишуваат убаво; пишувањето ќе му го преземе првенството на литературното подучување, иако тие две се нерзделни; некои ученици просто не

можат или нема да научат, а наставниците имаат обврска кон другите ученици да не бидат сопнувани од мрзеливите ученици; курикулумот по класична литература е значаен, но, учениците би требало да читаат современа литература надвор од часовите и да прават извештаи за прочитаното, секогаш вежбајќи ги своите способности за пишување.

Кога истражувачкиот комитет се собра во предавалната по англиски јазик, секој кандидат беше разгледуван по ред. Луиз Ред ја промовираше кандидатурата на Исак Дин бидејќи таа го познаваше доста добро. Таа очигледно преферираше маж во доминантно женскиот оддел (12 жени, 6 мажи); тој се вклопуваше во бараниот профил со бојата на кожата, а тој и го познаваше училиштето, тука учеше и подучуваше. „Тој ќе биде совршен, ќе ги задоволи интересите на сите, сигурно“, рече Луиз исполнета со сила.

Келси Лиздел, поставена од пред една година, ја фаворизираше каузата на Андреа Чун-Лопез. Таа забележа дека Андреа додала некои единствени перспективи обучувајќи надвор од прогресивниот калифорниски универзитет и град, а може исто така да го преземе тимот по говорништво од наставникот кој беше заинтересиран да го предаде. Келси, исто така, посочи колку беше тешко за неа да се пробие како млад челн на училиштето и дополни: „Јас со добредојде би пречекала уште една млада жена во кампусот, особено таква која има така извонредна мултикултурна основа во дополние на нејзините големи почетоци“.

Вик Јакумба инсистираше дека Пол Шифер е најдобриот кандидат. Тој напмна дека Пол бил позрел, женет, има воено искуство во подучувањето на млади мажи и жени (многу слично на Виковото сопствено искуство) и би можел да ги тренира бејзбол играчите кога сегашниот тренер ќе се пензионира за две години. „Тој може да ја погоди основата уште од првиот ден“, дополни Вик.

Бил Олдби ја слушаше Елен која исто така ги даде своите сопствени позитивни чувства за Пол. „Тој ќе се вклопи најдобро меѓу нас“, заклучи таа, без реално да го изрази разлогот за ова мислење. Како што овие учители ја одмеруваа тежината на кандидатите, Бил беше окован од предизвикувачката улога која тие ја имаа пред себеси. Сите три кандидати имаа многу позитивни квалитети кои можеа да ги дадат кон ова големо, работливо училиште.

Како што сите ги разгледуваа профилите на кандидатите одново и одново, Вик одеднаш го разјасни својот став. „Знаете, афро-американски маж реално нема да се вклопи добро овде во New Bern. На крајот на краиштата, ние имаме толку малку ученици во боја, а повеќето од нив и не матурираат. Зошто да не му се препорача на Исак да оди да подучува ученици кои личат на него?“ „Да“, Елен веднаш дополни, „јас се чувствувам така и за Андреа. Сигурно, таа има огромни

кредити, но, дали учениците реално ќе бидат способни да се поврзат со неа. А што со родителите? Вие знаете како тие се чувствуваа околу последниот наставник од етникум кој директорот го најми за одделот по музика!“ Додека другите мрмореа согласувајќи се, Келсипотона во својот стол, затечена од она што сега го слуша. Дали Вик и Елен навистина зборуваа во името на другите во комитетот – или дури и за остатокот на перосналот во училиштето? Иако ѝ беше екстремно непријатно околу она кое што-туку беше кажано, Келси не знаеше како да реагира. Што јас би требало да кажам за да се спротивставам на овие видеоови на коментари и предрасуди од наставници-ветерани? се прашуваше себеси, обидувајќи се да го најде вистинскиот одговор пред таа да се обрати пред групата. Но, мислите на Келси беа прекинати кога прозборе Бил. Бил суптилно им се спротивставил на Вик и Елен. „Ја знаете нашата задача – широко да бараме некој нов. Ние навистина треба да ги разгледаме сите кандидати еднакво, знаете.“ „Добро“, Вик дополни брзо, „можеме само да му кажеме на г-динот Френклин дека Андреа е бремена – и дека таа веројатно ќе бара продолжен одмор. Тогаш повторно ќе бидеме кај што сега, а на стариот Торни тоа нема да му се допадне. А Исак, ако тој беше спортист, можеби повеќе ќе влечев кон него. но, бејзболот е важен во овој град – а токму Пол ќе се исплати на крајот. Треба само да играме на спортската карта со администрацијата – тоа ќе им го продаде Пол! Што велиш ти, Келси? Зарем не би сакала да видиш повеќе победи за бејзбол тимот?“

Комплетно нема, Келси е несигурна што точно да каже во оваа точка. Другите членови на комитетот зјапаа во неа нестрпливо, очигледно надевајќи се дека таа ќе се согласи со нив, па така сите да можат да појдат дома по долгиот ден. Келси преиспитуваше неколку идеи како одговор: Дали треба реално да им кажам што мислам? Ако го направам тоа, можеби набрзо ќе има формирање на нов комитет за пронаоѓање на мојата замена!

Прашања за разгледување

1. Како Вие би одговориле на Келсиевото последно прашање, дали треба реално да им каже што мисли? Кои доблести или карактерни црти ќе беа осведочени ако Келсиевиот одговор беше да?

2. Вик Јакумба се чини го фаворизира Пол бидејќи нивната основа е слична. Дали е можно да се премости „токму како нас“ инстанцата, кога комитетот треба да донесе одлука за ангажирање? Каква е етиката вклучена во правењето на тоа?

3. Можеш ли да идентификуваш нешто од утилитаристичко/последичното мислење демонстрирано од секој од членовите на комитетот? Кои се силните и слабите страни на овој тип на етичко носење на одлуките?

6. Како необјективноста влијае врз донесувањето на одлука од страна на директорот кога станува збор за избор на нововработен во училиштето?

Петти случај – Прашањето за сопственоста

„Не можам да поверувам дека фотокопирницата е поворно затворена! Што си мисли директорката? Морав да го фотокопирам овој работен лист за мојот час, а сега немам време бидејќи скоро ќе звони.“ Дијана Симпсон гледаше во нејзиниот вознемирен соработник, несигурна што да одговори. Том Кели изгледаше како да може повторно да избувне ако таа воопшто нешто каже. Тој конечно замина кон игралиштето каде што групи на деца веќе се постројуваа според броевите на нивните училници. Таа погледна во листот залепен на вратата од фотокопирницата и повторно прочита? *Затворено до понатамошната белешка. Г-ѓица Тарнер ќе биде на располагање од 10 : 00 часот наутро до 14 : 00 часот попладне, од понеделник до петок, за фотокопирање. Потпис, д-р Марија Менез, директор на училиштето.*

Иако ова беше првата година на Дијана на Hidden Springs Elementary School, таа добро се запозна со г-ѓица Тарнер, член на персоналот, на одредено време, која им помагаше на наставниците во правењето копии и обезбедувањето на материјал за нивните училници. А сепак, освен во неколку прилики во септември, наставниците обично имаа пристап до фотокопирницата пред и по наставата, така што тие можеа самите да копираат нивни сопствени материјали, посебно заради тоа што тие понекогаш правеа промени во последната минута во нивните планови за предавањето, барајќи дополнителна хартија за работните активности на учениците.

Дијана сакаше да фотокопира квиз по социјални науки, но, е затворено. Том е во право – што си мисли директорката? Затварањето на фотокопирницата е вистинска болка! Дијана си помисли и тргна кон дворот за да ги собере своите ученици пред да се упатат кон училницата. Неколку часа подоцна, Дијана откри што точно директорката мисли. Седнати во просторијата за состаноци, Дијана слушаше како д-р Мендес изјави: „Јас сум свесна дека некои од Вас се `многу несреќни`околу ситуацијата со фотокопирницата, па помислив дека е време да позборуваме директно за проблемот.“ Директорката погледна низ очилата за читање потпрени на нејзиниот нос и продолжи: „Некој – некој од персоналот – зема хартија од фотокопирницата. И тоа не неколку листови, туку цели топови и топови хартија.“ Таа направи пауза, погледна наоколу во просторијата, прошара со погледот по лицата на присутните кои седеа пред неа. Поголемиот број од нив гледаа во неа со неа со неверување, а неколкумина во позадината гласно прокоментираа. Од позадината на собата избувна Том Кели: „Мора да се шегувате. Сакате да ни кажете дека

решивте да ја затворите фотокопирницата, освен кога г-ѓица Тарнер е таму, бидејќи некои топови хартија недостасуваат? Дали знаете колку е непријатно за нас кога треба да ги организираме работите во последната минута? Моите ученици не го добиваат она што им е потребно, бидејќи Вие сте загрижени за крадецот на хартија?“ „Се извинувам за непријатноста Том, но, помислив дека нашиот крадец на хартија ќе ја добие пораката кога последниот пат ја затворив просторијата. Тој или таа не го сфатија тоа, а сега овој проблем му штети на училишниот буџет – *твојот* училишен буџет, да бидам попрецизна. Хартијата е скапа, а со сегашните скратувања на буџетот кои ги искусуваме во реонот, сите ние мора да бидеме многу повнимателни со нашите набавки. Она што го барам од вас е порано да ги доставувате барањата за копии до г-ѓицата Тарнер. Ако таа го добива тоа како прва работа наутро, истиот ден ќе ги добиете во вашите поштенски сандачиња“. „Како знаете дека е член на персоналот?“ Елен Воткинс, постара, високо почитувана професорка, праша со неверување од нејзиното вообичаено место за седење во првиот ред. „Можеби некои деца влегуваат во просторијата – а сигурно имаме и родители-волонтери наоколу.“ Д-р Мендез зеде длабок здив и ги извади очилата за читање. „Јас знам, Ема. И јас не сакав да помислам дека е еден од нас. Но, го следиме времето кога хартијата исчезнува и обично е многу пред да започне училишниот ден. Дури тоа се случува доцна попладнето кога г-нот Алан заклучува сè. Речиси сите деца и родители во тоа време се заминати. Така, некој од персоналот ја краде хартијата.“

Дијана гледаше како неколкумина наставници се поместуваат непријатно во нивните седишта. Никому не му се допадна идејата дека некој на нивното работно место зема ствари кои не му припаѓаат, особено кога ги повредува соработниците. Сигурно никој не сака да има дополнителни ограничувања врз себеси, но, Дијана сигурно разбра зошто д-р Мендез требаше да воведо официјална контрола. Како тие го напуштаа состанокот, наставниците видоа дека д-р Мендез има подготвено голем формулар за барање за фотокопирање кој треба да ги потсетува наставниците навремено да ги подготвуваат нивните материјали. Дијана замина во својата просторија за да го заврши денот. „Случајот на исчезната хартија за фотокопирање, ох, звучи како кратка приказна од литературата.“ Том се прикраде поминувајќи покрај Дијана во ходникот: „Кој мислиш дека е виновната страна?“ „Не знам“, одговори Дијана. „Тешко е да се замисли дека некој овде би го правел тоа. Зошто воопшто би им било потребно толку многу хартија?“ „Ох, кој да знае? Можеби ја продаваат настрана за дополнителни парички. Знаеш какви се платите на наставниците!“ Се насмеа Том и замина во компјутерската лабораторија. Дијана продолжи да чекори, изгубена во нејзините мисли. Зошто некој од училиштето зема топови хартија? Што може да прави со нив?

Следните неколку седмици пролетаа. Во пресрет на родителските средби кои наближуваа, Дијана беше зафатена со подготовките за родителите. Доцна едно четврточно попладне, Дијана сфати дека ѝ требаат маркери во боја за уметничкиот проект кој учениците треба да го прават следниот ден. Таа брзо напиша во соодветниот формулар за барање, ја заклучи вратата и се упати кон магацинот, кој, исто така, служеше и како канцеларија за школскиот чувар, г-нот Ален. Приближувајќи се кон задниот дел на училиштето каде што беше лоциран магацинот, на Дијана ѝ олесна кога виде дека вратата е отворена. Таа помисли дека г-нот Ален е таму. Но, погледнувајќи во просторијата, наместо чуварот ја виде Ема Воткинс. Ема брзо се сврте по звукот на чекорите на Дијана кој одекнуваше во малата просторија. „Ох Дијана, тоа си ти!“ искривеното лице на Ема се насмеа во олеснување. Дури тогаш Дијана ги забележа рацете на Ема полни со материјали. „Здраво Ема“, рече Дијана со мачнина. Како нов член на персоналот, Дијана неодамна го прегледа прирачникот на училиштето – и таа знаеше дека никој нема право самостојно да зема материјал од магацинот. Само чуварот или еден од училишните секретари можат да издаваат материјал од магацинот. Ако нема никој во моментот, треба да дојдете дополнително. „Ох драга, зошто не ми помогнеш? Што ти требаше?“ – праша Ема. „Ох, дојдов да земам некои маркери во боја“ одговори Дијана, држејќи го формуларот со барањето. Ема го грабна формуларот и од материјалите истури во рацете на Дијана. Тогаш Ема ја направи најизненадувачката работа. Таа го искина формуларот на Дијана и го фрли во ѓубрето. „Нема да ти треба тоа – тоа само ти зема пари од твојот скроман буџет за материјали. Тие не ни даваат ниту половина од она што ни га даваа во минатото да потрошиме за децата, така што јас доаѓам овде од време на време за да се послужам. Исто и со хартијата. Хартијата за копирање е одлична за уметнички творби, зарем не знаеш.“ Пред Дијана и да може да проговори, Ема ги истури маркерите од списокот на Дијана на врвот на „рирот“ од предмети кој Дијана веќе го држеше за Ема. Овој „рид“ се состоеше од голем пакет на хартија во боја, неколку кутии со водени боици, а и два топа хартија. Ема потоа додаде неколку лепливи ленти и лепила врз врвот на „рирот“. „Да одиме драга ... следиме со тие материјали. Ќе ги поделиме стварите во мојата училница, а и можам да ти дадам малку хартија, ако сакаш. Брзо, јас сум овде долу по ходникот.“ „Ах Ема, не сум сигурна околу ова“, одговори Дијана кога постарата учителка помина покрај неа. „Што не е во ред, Дијана? Изгледаш како да си уапсена од д-р Мендес! Никому нема да кажам за ова. Ова ќе биде наша мала тајна. А и покрај тоа, сега ти знаеш кога да се прикрадеш овде и да земеш неколку работи кои ти требаат. Сè е за доброто на децата, така?“ Побрзо отколку што Дијана замислуваше дека некој на нејзини години може да се движи, Ема се искрадна од магацинот и побегна во нејзината училница. Дијана остана замрзната на прагот, натоварена со „рирот“ од материјали кој Ема ѝ го истури во рацете.

„Сега што да правам?“ прашањето на Дијана меко одекнуваше низ празниот ходник кој Ема го искористи како патека за бегство.

Прашања за разгледување

1. Кој е најдобриот избор за Дијана на оваа точка? Зошто сметаш дека тоа може да биде вистинската работа која треба да ја направи?
2. Ако Дијана ги оставеше работите кои Ема ѝ ги даде, врз масата на чуварот, што можеше да се случи следно?
3. Дали Дијана треба да ѝ се спротивстави на Ема околу она што таа го прави? Ако го стори тоа, што може да се случи?
4. Дали д-р Мендес има право да знае за ситуацијата? Кои можат да бидат последиците ако Дијана ѝ каже? Што ако Дијана ја сокрие информацијата и директорката подоцна открие сè?
5. Што мислите околу причината на Ема дека нејзините дела се заради доброто на децата и како можат другите да се чувствуваат со оглед на нејзиното мислење? Како можат нејзините дела всушност да ги повредуваат учениците?
6. Кои други заинтересирани страни можат да бидат погодени со исчезнувањето на материјали од училиштето?
7. Како можат вработените да бидат охрабрени да ги почитуваат општествените добра и да бидат чесни во однос на работата и едни кон други?

Шести случај – Градењето на оценката

Летиција Гранадос брзаше кон училницата. Часот беше 14 : 50. Во 15 : 00 часот, родителите на Метју треба да дојдат во училиштето. Тие беа обично точни, пристигнуваа навреме. Неколку неочекувани пеперутки пролетаа низ стомакот на Летиција. Иако таа подучуваше веќе три години во Ridgcrest High School, таа беше возбудена при подготовката на родителските средби. Особено со овие родители, си помисли Летиција. Во мојата кариере досега тие го поставија рекордот со овие состаноци – најмалку еднаш месечно. Но училишната година се ближеше кон крајот – така што постојаното бомбардирање со прашања и грижи од семејството Монтгомери наскоро ќе заврши. Дури и пред училиштето да започне, г-нот и г-фата Монтгомери закажуваа состаноци со Летиција со цел да бараат решенија за овој или оној проблем кој тие го имаат со курикулумот. Во една прилика, тие побараа информација за основата и искуството во

наставата по биологија на Летиција. И иако тие никогаш јавно не кажаа Летиција го имаше несомненото чувство дека тие се прашуваат зошто латино-американка подучува во училиштето на нивниот син.

Секако, летиција точно знаеше зошто Worthington Union High School District беше под државното барање да вработува „наставници со боја“ речиси една деценија, а администрацијата конечно го исполни тоа пред неколку години со заканата од губење на некои државни фондови. Советникот на Летиција во училиштето за образование ја предупреди дека таа може да искуси тешкотии со интеграцијата во училишната област на високата средна класа, но, таа се чувствуваше подготвена за таквиот предизвик. На карјот на краиштата, ова беше 21 век – и сигурно луѓето беа попријателски настроени отколку што таа слушаше. „Ах, само ова да беше вистинито“ прошепоти Летиција, седнувајќи на едно од столчињата кои таа ги намести за состанокот, прегледувајќи ги листовите хартија кои таа сакаше да ги прегледа со г-нот и г-ѓата Монтгомери. Навистина, преминот во Ridgcrest High School беше многу потежок отколку што Летиција предвидувааше. Прво, иако сите во персоналот се чини дека ја прифаќаат и пријателски се настроени, неколкумина од нив дури и ја вклучуваа во нивните активности, без разлика дали во или надвор од училиштето. На почетокот, Летиција просто претпоставуваше, дека тие имаат долго-годишни воспоставени групи кои се држат заедно. Но, подоцна таа почна да чувствува дека подлабоки прашања може да бидат присутни. Дури и д-р Бовард, директорот кој ја вработи, секогаш насмеан и со поздрав кога се разминуваа, но, тој ретко прозборувааше со неа; ниту пак другите членови на училиштето го правеа тоа. Второ, таму беа учениците со кои требаше да се поврзе. Иако сите сакаа да студираат – летиција дури и не можеше да замисли што ќе се случи со еден од нив кој решил *да не оди* кон повисоко образование. Во вака моќно опкружување, повеќето тинејџери не само што требаше да дипломираат, туку и да дипломираат со почести. Луѓето често претпоставуваа дека многу ученици ќе добијат некаков тип на стипендија. Летиција дури и слушаше некои родители кои зборуваа за тоа како ги воспитуваат своите деца пред да ги испратат во градинка за тие да бидат поголеми, посилни и попаветни од децата во другите училишта во областа – за да им дадат подобри можности во постигнувањето на овие ретки академски или спортски стипендии!

Ова беше точно дел од проблемот кој семејството Монтгомери го имаше и тоа е делумно разлогот за кој доаѓаат во училиштето на разговор. Оценката на Метју по нејзиниот предмет мируваше, а со важниот тест кој се приближуваше следниот месец, неговите родители без загрижени околу севкупното академско позиционирање на Метју. А сепак, летиција се прашуваше дали тие имаат и нешто друго на ум кога го закажуваа состанокот. „Здраво г-ѓице Гранадос“, г-

ѓата Монтгомери отпоздрави со пријателски тон, прекинувајќи ги мислите на Летиција. Летиција тивко се помоли во себеси здогледувајќи го парот кој стоеше на прагот. „Ох здраво г-дин и г-ѓа Монтгомери. Ве молам влезете и седнете“. Летиција се насмевна колку што можеше поприродно, упатувајќи ги кон столчињата кои ги подготви. „Каде е Метју? Ќе го почекаме ли?“ „Не“, отсежно одговори г-нот Монтгомери, сместувајќи се во столчето до неговата сопруга. Летиција се восхити на стилот на облекувањето, забележувајќи, исто така, дека г-ѓата Монтгомери носи голем златен ѓердан кој со флуоресцентна светлина ја разнежуваше училиницата. Четиција се врати на своето место. „Ох, јас мислев дека се договоривме дека би било подобро за Метју да биде и тој присутен, така што сите заедно би можеле да ја прегледаме неговата работа.“ „Ние решивме дека ќе биде подобро да поминеме преку овие ствари насамо со Вас“, со повишен глас одговори г-ѓата Монтгомери. „Покрај тоа, Метју е свесен за квалитетот на неговата работа – особено кога тој ќе спореди што тој прави за многу поквалификувани наставници во ова училиште!“ „Добро тогаш“ Летиција додаде брзо, трудејќи се да не изгледа вознемирена од тонот на г-ѓата Монтгомери, мислејќи за тоа дали таа прави обид да навести дека јас не сум една од тие квалификувани наставници? „Слушајте“ ја прекина г-нот Монтгомери. „Да преминеме на главното. Јас сум зафатен инвеститор, банкар и јас одземам време од мојот распоред за да се сретнам со вас повторно за работи за кои реално и не би требало да се разговара. Метју отсекогаш беше одличен ученик, а тој сега има 4 + по вашиот предмет. Ова е просто неприфатливо и ние сакаме вие во овој момент да ја смените неговата оценка. Ние ја видовме неговата работа; таа е одлична како и секогаш. Ние веруваме дека вие сте малку неискусна и немате воспоставено ефикасен систем на оценување кој го рефлектира највисокиот калибар на ученици овде во Ridgcrest High School. Можеби тоа е вашето сопствено потекло и образование – ние не сакаме да судиме за тоа. Вие се образовавте во училиште во Бронкс, зарем не?

Г-нот и Г-ѓата Монтгомери гледаа во Летиција, очекувајќи одговор. Моментално затечена, Летиција возврати на погледот. Сега тие дефинитивно навредуваат, таа си рече на себеси, обидувајќи се остане смирена. Само заради тоа што таа не беше образована во престижна област, не значи дека таа беше помалку квалификувана да подучува во Ridgcrest High School од остатокот од персоналот. И тие едноставно *не побараа* да ја промени оценката на Метју; тие *и наредија* што да прави! Ох, јас знам дека д-р Бовард требаше да биде на овој состанок – но, неговата секретарка рече дека тој е премногу зафатен со состаноците во реонската управа и дека тој знае дека јас можам самата да се справам со ова; мислеше Летиција, додека умот и брзаше. Таа погледна надолу во досието на Метју, сортирајќи низ него, обидувајќи се да си даде себеси уште малку време пред да одговори. Те молам Боже, не дозволувај да кажам нешто избрзано, таа тивко се помоли., „Овде, погледнете во овој есеј, метју пишувааше заоколината. Беше наложено да биде најмалку од пет

страници во должина, но, тој напиша малку преку три.“ Летиција погледна со надеж во родителите, претставувајќи ја писмената работа за да ја видат оценката Многу добар (4) напишана на врвот на страната со нејзините коментари за тоа како тој може да се подобри идниот пат. Прелетувајќи со погледот по работата на нејзиниот син, г-ѓата Монтгомери со својата накитена рака го прекри трудот, како да сакаше да го порекне неговото постоење. „Навистина, г-ѓице Гранадос, дали ги казнувате учениците заради концизноста на нивните мисли? А и ако размилите околу тоа, Метју заштедил хартија со тоа што напишал само три страни - а то го помага зачувувањето на околината, зарем не?“ Г-ѓата Монтгомери се насмевна триумфално кон нејзиниот сопруг, заради нејзиното брзо сопствено размислување. Без одговор, Летиција постави пред родителите еден од неодамнешните негови тестови, сфаќајќи дека ќе мора да побрза со овој пар. „Ова е минато-неделниот тест. Ќе видите дека Метју не успеал да одговори на есејското прашање за афро-американскиот научник Џорџ Вашингтон Карвер, така што тој изгубил 20 поени. Јас помислив дека тој можеби едноставно не постигнал, но, кога за тоа тоа го прашав подоцна, тој ми кажа дека не сака да одговара на расно втемелено прашање.“ „Да“, г-ѓата Монтгомери веднаш одговори, „ние сме горди на Метју. Тој ни кажа како вие постојано се обидувате да зборувате за малцинствата пред учениците. Навистина г-ѓице Гранадос, ние ги немаме тие расни проблеми овде во Ridgcrest High School – но, ако вие продолжите да ги нагласувате напред овие теми, младите луѓе можат да започнат да се конфронтираат со тие типови на луѓе.“

Г-нот Монтгомери промрморе одобрувачки кон неговата сопруга, а потоа го повиши гласот кон Летиција. „Па така, што ќе биде млада дамо? Ќе ја промените ли оценката на Метју по биологија сега или треба да одиме на друго место за проблемот?“ „Друго место. Што мислите со тоа?“ праша Летиција. „Она што сега го кажав. Ние сме во реонов со години и широкоградо даруваме на годинешните школски акции. Ние немаме проблем да ја изложиме проблематиката пред д-р Бовард и јас сум сигурен дека тој ќе не охрабри да прозборуваме за некои од вашите недостатоци со инспекторатот Или можеби ќе сакате да ја разрешиме оваа мала ситуација сега пред работите да пламнат. Ние само мислиме на Метју. Тој се стреми кон кругот на вреднуваните, па така ние не можеме да дозволиме вашите проблеми со пишувањето на оценките да ги намалат неговите шанси да добие специјални почести при дипломирањето!“ Со тоа, г-нот Монтгомери се исправи, покажувајќи кон сопругата да ја направи истото. Летиција стана, исто така, иако таа чувствуваше како колената ѝ се тресат под облеката. Тие ми се закануваат и ме притискаат, Летиција си помисли, само заради оценката на Метју која тој може да ја подобри ако тие го насочат притисокот кон него, наместо кон мене! Јас не можам да верувам,, Што можам сега да правам? Летиција се обидуваше да не изгледа шокирана, како што се чувствуваше. „Вашето молчење јас ќе го протолкувам како ваше отфрлање на нашето навестување. Добро тогаш, ние ќе

се упатиме кон главната канцеларија да видиме дали д-р Бовард е таму.“ Г-нот Монтгомери се упати кон вратата, но, г-ѓата Монтгомери остана на местото фиксирајќи го својот поглед со темните очи врз Летиција. „Патем, Метју спомена дека тој забележал Библија на вашите полици за книги. Мислам дека би можела и тоа да го споменам на д-р Бовард. Дали знаете дека црквата и државата не смеат да се мешаат? Навистина, требаше да го научите тоа во вашата образовна програма. Но, врз основа на она што досега го видовме оваа година, вие сте очигледно неподготвени за многу ствари!“ Со тоа г-ѓата Монтгомери се сврте и замина низ вратата точно позади нејзиниот сопруг.

Летиција се сруши во нејзината столица, физички и емоционално истоштена. Таа се прашуваше како д-р Бовард ќе одговори на овие моќни родители и како, и покрај нејзиното право, овој инцидент може да влијае врз нејзиното наставничко досие? Дали д-р Бовард ќе додаде нешто негативно кон нејзиното наставничко досие? Дали таа ќе може да продолжи да подучува биологија во класот? Можеби дури и поизненадувачки беа некои од другите мисли кои почнаа да излегуваат на површина, мисли кои таа извесно време ги потиснуваше: Дали јас навистина сакам да продолжам да подучувам овде во Ridgcrest High School – или дури дали јас навистина и сакам да останам воопшто во наставничката професија?

Прашања за разгледување

1. Што мислите за чувствата на Летиција заради нејзиното игнорирање од персоналот? Може ли таа да преземе некои чекори за да се обиде да са вклопи повеќе и постојат ли некои работи кои нејзините соработници треба да ги направат за да ѝ помогнат?

2. Дали мислите дека работењето во училиште како Ridgcrest High School, со високо мотивирани ученици и богати родители, е добра или лоша ситуација? Како тоа може да биде предност за наставниците? Кои можни проблеми бараат подготвеност од нивна страна?

3. Дали Летиција се чини подготвена за состанокот со г-нот и г-ѓата Монтгомери и можеше ли таа да преземе некои дополнителни мерки за да обезбеди подобар резултат?

4. Како Летиција се справуваше со овие очигледни груби коментари на родителите? Дали Вие ќе реагиравте на истиот начин, ако нешто слично Ви се случеше вам?

5. Како може верата на Летиција да игра улога во процесот на нејзиното одлучување? Зошто промената на оценката, дури и од 4 + на 5 -, ќе биде проблем за неа? Кои други последици можат да се појават ако таа ја промени оценката?

6. Каков систем за оценување користите Вие како наставник во Вашето училиште?