

Универзитет Св. Кирил и Методиј
Филозофски Факултет
Институт за безбедност, одбрана и мир

Докторски труд

**Улогата на водството во формирањето
на ефикасна образовна средина во
мултикултурните заедници**

Кандидат: М-р Весна Дамчевска Илиевска

Ментор: Проф. Д-р Лидија Георгиева

Содржина

АПСТРАКТ	4
ABSTRACT	5
КРАТЕНКИ	6
ВОВЕД	7
ГЛАВА 1	10
1.1 ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	10
1.2 МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП	19
ГЛАВА 2	23
2.1 ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	23
2.2 ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	31
2.3 ВОДСТВО И МЕНАџМЕНТ	32
2.4 ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	39
ГЛАВА 3	42
3.1 МУЛТИКУЛТУРНИ ЗАЕДНИЦИ, ТЕОРИСКИ ОСНОВИ И ДИМЕНЗИИ	42
3.2 МУЛТИКУЛТУРАЛИЗМОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	50
3.4 ТЕОРИСКИ ОСНОВИ НА ЛИДЕРСТВОТО, ЕФИКАСНА ОБРАЗОВНА СРЕДИНА И МУЛТИКУЛТУРНА ЗАЕДНИЦА.....	59
ГЛАВА 4	89
4.1 ЕФИКАСНА ОБРАЗОВНА СРЕДИНА	89
4.2 ИСТРАЖУВАЊЕ НА СТУДИИ ЗА ЕФИКАСНА ОБРАЗОВНА СРЕДИНА ВО МУЛТИКУЛТУРНИ ЗАЕДНИЦИ.....	93
4.3 КУЛТУРАТА И ИДЕНТИТЕТОТ ВО МУЛТИКУЛТУРНА ЗАЕДНИЦА	109
4.4 МУЛТИКУЛТУРНА ПЕРСПЕКТИВА ЗА ВОДСТВОТО	130
4.5 ТОЛЕРАНЦИЈАТА КАКО ОСНОВА ЗА СОРАБОТКА И КОМУНИКАЦИЈА.....	136
4.6 ВОДСТВОТО И СПРАВУВАЊЕТО СО КОНФЛИКТИТЕ.....	143
4.7 ЛИДЕРСТВОТО И ПОСТОЈАНОТО УЧЕЊЕ	175
4.8 АНАЛИЗА НА СОСТОЈБИТЕ ВО КОНТЕКСТ НА МУЛТИКУЛТУРНА РАБОТНА СРЕДИНА	195
4.9 ИСТРАЖУВАЊЕ НА МУЛТИКУЛТУРАЛИЗМОТ И МЕЃУЕТНИЧКИТЕ ОДНОСИ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	205
ГЛАВА 5. ИСТРАЖУВАЊЕ	213
5.1 РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	215
ЗАКЛУЧОК ОД ДОКТОРСКИОТ ТРУД	258
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	267
ПРИЛОЗИ	273

АПСТРАКТ

Во овој труд се истражува влијанието на водството во образовните институции врз вработените и учениците, врз родителите и опкружувањето, во насока на отвореност за постојано учење за взамен развој во мултикултурните заедници. Секако, во основа е потрагата по модел на водство кој ќе биде ефикасен и ефективен во процесот на учење, поучување и примена на стекнати знаења во функција на развој на заедницата, а секако и пошироко во општеството преку формирање на ефикасна образовна средина.

Во овој труд ќе се направи увид во состојбите со водството во неколку основни училишта, како модел на поучување и поттикнување на промени во свесноста за важноста на постојаното учење за различностите во образовните средини, во мултикултурните заедници. При тоа посебен акцент се става на директните учесници во процесот на учење и поучување, наставниот персонал, во услови на посетени обуки од областа на меѓуетничката интеграција во образованието, под водство на директори кои проследиле обуки за воведување на промени и развој. Од истражувањето произлегуваат и насоки за подобрување на вештините, состојбите и процесите во кои се стекнува и споделува знаење, се поттикнува соработка, взаемна поддршка, почитување на различностите, подобрување на интеркултурниот дијалог во мултикултурни средини.

Резултатите од истражувањето укажуваат на потреба од дополнителни активности со кои ќе се подобри приодот во едукацијата за водството во образовните организации, како и воведување на нови содржини во процесот на едукација на наставниците, во високообразовните институции.

ABSTRACT

This paper explores the impact of leadership in educational institutions on staff and students, parents, and the environment, with the aim of being open to lifelong learning about mutual development in multicultural communities. It is, of course, at the heart of the search for a model of leadership that will be effective and effective in the process of learning, teaching and applying the knowledge gained for the benefit of the community, and of course, the wider society through the formation of an efficient educational environment.

This paper will provide an overview of leadership conditions in several primary schools as a model of teaching and encouraging changes in awareness of the importance of continuing learning about diversity in educational settings in multicultural communities. Special emphasis is placed on direct participants in the process of teaching and learning, the teaching staff, in the context of attending trainings in the field of interethnic integration in education, under the guidance of principals who have followed training in introducing change and development. The research also provides guidelines for improving the skills, conditions and processes in which knowledge is acquired and shared, encouraging cooperation, mutual support, respect for diversity, enhancing intercultural dialogue in multicultural environments. The results of the research indicate the need for additional activities that can improve the general approach of the management staff in educational institutions, as well as implementing new content in the educational process for teachers in higher education institutions.

КРАТЕНКИ

БРО - Бирото за развој на образование

ДПИ - Државниот просветен инспекторат и

ДИЦ - Државниот испитен центар

КПД – Конвенција за права на детето

МИО – Меѓуетничка интеграција во образованието

МОН – Министерство за образование и наука

МКЗ – Мулти културни заедници

ОЖВ – Образование за животни вештини

ПМИО – Проект за меѓуетничка интеграција во образованието

УЦСНКМ – Училишен центар за соработка, ненасилство и култура на мирот

ЦСОО - Центарот за стручно образование и обука

Прилози

Прашалникстр 273

Табели

Табела 1

Табела 2

ВОВЕД

„Не можете да ги решите денешните проблеми со сегашниот начин на размислување. Денешните проблеми се токму резултат на сегашниот начин на размислување! „
Алберт Ајнштајн

Основен и најсилен генератор на успехот во секоја организирана активност на луѓето е одредувањето на потребата од воведување на промени и усогласување на можностите на организациите со потребите и односите во опкружувањето. Во основата на процесот на дефинирањето на приоритетите како и управувањето со промените особено во делот на образованието е креативноста, иновативноста и водството и лидерските компетенции, а од особена важност се и комуникациските вештини. Во овој труд се истражува влијанието на водството и лидерството во образовните институции врз вработените и учениците, врз родителите и опкружувањето, во насока на отвореност за постојано учење за взаемен развој во мултикултурните заедници. Секако, во основа на истражувањето е потрагата по модел на водство кој ќе биде ефикасен и ефективен во процесот на учење, поучување и примена на стекнати знаења во функција на развој на заедницата, а секако и пошироко во општеството.

Во овој труд ќе се направи увид во состојбите во основните училишта, како модел на поучување и поттикнување на промени и во свесноста за важноста на постојаното учење за различностите во образовните средини, во мултикултурните заедници. Притоа посебен акцент ќе се стави на директните учесници во процесот на учење и поучување, наставниот персонал, кој посетил обуки од областа на меѓуетничката интеграција во образованието, под водство на директори кои проследиле обуки за воведување на промени и развој. Од истражувањето се очекува да се добијат насоки за подобрување на вештините, состојбите и процесите во кои се стекнува и споделува знаење, се поттикнува соработка, взаемна поддршка, почитување на различностите, подобрување на интеркултурниот дијалог во мултикултурни средини.

Компетенциите и вештините во детектирањето на потребата од промена, дефинирањето на аргументи за оправданоста и приоритетот во одредена временска рамка, претставува особено значајна и комплексна вештина на современото водство. Поаѓајќи од искуствата во кои промените се сфаќаат како извори на несигурност, страв и неизвесност, што предизвикува отпор, постои потреба од креирање на приоди со кои овие појави ќе бидат надминати.

Од реализираните неформални и нестандартизирани интервјуа со директори на основни училишта, во подготовките за овој труд дојдовме до сознанија дека од особена важност е воспоставување на систем на едукација и дисеминација во рамките на водството во училиштата. Тоа е основа за да формира модел на **ефикасна образовна средина во мултикултурни заедници** кој ќе биде основа за: **поттикнување на соработка, доверба, почитување на различностите, активно сочувствување, посветеност кон колективната добросостојба, заштита и зајакнување на културниот идентитет, јазик и наследство на сите луѓе што живеат во заедницата, креирање на културен амбиент на заедништво со одговорност и дисциплина кон локалното и национално богатство.**

Водачот во образовниот процес во образовните организации во мултикултурни средини може да има улога на поттикнувач на дискусии, преговарач, посредник, мотиватор, едукатор, визионер, соработник, прв меѓу еднаквите кои постојано учат. Примарна задача и одговорност на директорите/лидери/водачи во воспитно образовните организации е поддршката на наставниците во реализацијата на наставно воспитниот процес, обезбедување на постојано учење и усовршување на компетенциите за работа со учениците и родителите, и воспоставување на круг на взаемна поддршка и постојана рефлексивност и саморефлексија за вложеното и исходот од процесот на едукација.

Во овој докторски труд, од страна на наставниците во основните училишта кои учествуваа во истражувањето, даваат слика на улогата на водачот во поттикнувањето на интеркултурниот дијалог. Едукацијата која ја проследила наставниците и водството во училиштата има значајно влијание за развивање на нивните компетенции. Во ова истражување акцентот е ставен и на лидерството на наставниците кои ги водат учениците низ процес на учење, а нивните родители ги известуваат за секое напредување или проблем во текот на учењето. Преку тој приод се поттикнува и опкружувањето на постојано следење, вреднување и влијание за позитивни промени кај учениците. Вештините за комуникација, поттикнување на соработка, толеранција на различности и градење на взаемна доверба, кои се применуваат во наставата како и во начинот на водење од страна на директорите, придонесува во процесот на креирање на една средина која постојано учи и која е надвор од ограничувањата кои наметнуваат ригидни ставови.

Истражувачки прашања се:

1. Дали и како улогата на водството влијае врз создавање на ефикасна образовна средина?
2. Каква е улогата на ефикасната образовна средина во рамките на мултикултурните заедници?

3. Кои способности на лидерот се потребни за да се создаде ефикасна образовна средина во мултикултурна заедница?

На првото истражувачко прашање одговорот е дека улогата на водството има значајно влијание во создавањето на средина која постојано учи, со својот приод и личен пример на личност која постојано учи, се надоградува и ги поучува и поттикнува на учење колегите и сите вработени во образовната организација.

Со креирањето на модел на **ефикасна образовна средина** во рамките на (1) мултикултурните заедници но и (2) заедниците кои не се со мешан етнички состав, се влијае на подигнување на свесноста за различностите, за учење за другиот, како и за трагањето по заедничка основа со која ќе се подобри културата на комуникација и взаемната поддршка, соработка и градење на взаемна доверба.

Освен личните карактеристики и стекнатото знаење преку формалното образование, лидерот треба да ги развива своите вештини на комуникација за работа со луѓето во организацијата. Тој треба да умее да проникне во природата на проблемите, да поттикне на рефлексивност за сопствениот придонес на секој учесник во процесот, свесност за потребата од постојано учење, поддршка во создавањето на лидерство за воведување на промени со кои постојано и целосно ќе се управува со квалитетот во организацијата и ќе се рефлектира во опкружувањето.

Со тоа се потврдува и истражувачката хипотеза дека:

Креирањето на ефикасна образовна средина во мултикултурните заедници е предуслов да се поттикне комуникација, дијалог и процес на взаемно учење со критички пристап кон проблемите.

Улогата на водачот во создавање на ефикасна образовна средина е важен инструмент, кој преку вештините и способностите на лидерот станува алатка за взаемно учење.

ГЛАВА 1.

1.1 ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Проблем на истражување во оваа докторска дисертација е улогата на водството во формирањето на ефикасна образовна средина во мултикултурните заедници.

Во Република Македонија од дамнина постојат и коегзистираат многу култури. Нивниот белег е видлив и денес, во материјалното и нематеријалното културно наследство, во архитектурата, фолклорот, храната, дури и во секојдневните практики и обичаи што ги негуваме и ги сметаме за неопходен дел од нашиот живот.¹ Мултикултурализмот и мирната взаемна комуникација и соживот во Македонија, иако често подложни на сериозни предизвици, сепак успешно се втемелени во основата на нашата државност. Модерните предизвици со кои се соочува Република Македонија, каков што е **процесот за меѓуетничка интеграција во образованието, соживотот и заедничкото градење на иднината**, би морале да бидат соодветно претставени, разбрани и инкорпорирани во општеството, за идејата за мултикултурното општество да биде правилно разбрана и прифатена.²

Потребата од примена на интердисциплинарно образование што соодветно ќе го третира прашањето за мултикултурализмот, интеркултурализмот, како и нивната суштина и реалност во општеството, придружено со предизвиците со кои се соочуваме, како и богатството што сите поединци и сите културни групи го носат во колажот на државата, што ни дава право да сметаме дека образованието треба да стане мултикултурно, а пред сè, интеркултурно, како во теоријата така и во практиката, што претставува вистинскиот влог за иднината.

¹ Република Македонија е пример за мултиетничко општество кое се состои од различни етнички групи кои имаат традиција на взаемно соживот со историски амбивалентни периоди на соживот. Етнички и културно хетероген карактер на македонското општество е претежно воочлив кај демографските показатели. Според последниот попис на населението што се случило во 2002 година, во Македонија има 1, 297, 981 или 64, 2% Македонци, 509, 083 или 22,9% Албанци, 77, 595 или 3,9% Турци, 53. 879 или 2, 7% Роми, 35, 939 или 1,8% Срби и 17, 018 или 0,8% Босанци. Подетално кај Ташева, Марија. 1989. Етничките групи во Македонија – Современи состојби; Скопје: УКИМ.

² Rubin Zemon, Multiculturalism and Ethnology in Macedonia; September 2010; Conference: Popularization of ethnological cultural heritage; Volume: Ethnologist No.14

Ефикасна образовна средина во мултикултурните заедници е предуслов да се поттикне комуникација, дијалог и процес на соработка и взаемно учење со критички пристап кон проблемите. Улогата на водачот во создавањето на ефикасна образовна средина во мултикултурните заедници е важен инструмент кој преку вештините и способностите на водачот станува алатка за поврзување на комплексната образовна средина заради взаемно учење.

Притоа од особена важност е умешноста со која лидерот се справува со мозаикот од карактеристики на луѓето во организацијата, со нивните можности, со сопствените емоционални и интелектуални капацитети, како и со луѓето кои се дел од опкружувањето.

Оваа карактеристика се повеќе станува видлива при донесувањето на одлуките за прибирање на луѓе за вработување како и за добивање на посложени професионални ангажмани, како што е водството.

Од голема важност е поседувањето и развивањето на личните карактеристики и вештини на лидерот, како што се: социјабилност, соработливост, способност за градење на доверба, креативност, иницијативност, емпатијата, прилагодливост, како и поттикнување на внатрешна дисциплина и мотивација. Лидерството одлучува дали организацијата ќе ги поттикнува тие карактеристики и способности или ќе ги занемари. Успехот на организацијата е дотолку поголем, доколку амбиентот во неа (климата) го поддржува развојот на тие карактеристики и вештини кај луѓето во организацијата. Тоа е основа за поттикнување на тимската работа, особено на синергетската интеракција во функција на личен развој и поголема мотивација за постигнување на целите на една организација. Тоа е најголемиот влог, во лидерските вештини, во човечките можности кои се најсилниот столб на организацијата.

Поседувањето на наведените особини и способности обезбедуваат и поголеми можности за вработување и напредување во работата. Пред неколку десетлетија, овие особини биле нарекувани како „карактер“, „особености“, „општествени умења“ и компетенции. Денес се располага со подеталните сознанија за тие човечки дарби, а и најново име за нив е **емоционална интелигенција**.³

Анализите кои се спроведувани од десетици различни стручњаци во околу петстотини корпорации, владини агенции и непрофитни организации низ цел свет, довеле

³ Подетално во Richard Boyatzis ; Annie McKee; Self Awareness; Self Management; Social Awareness; Social Skills. Harvard Business Review Press; 1 edition (August 6, 2013)

до многу слични резултати независно едни од други. Сите нивни заклучоци укажуваат на вонредната улога на поседувањето на висок коефициент на емоционална интелигенција, при постигнување на целите на работното место и на организацијата. Секако дека овие идеи не се нови, начинот на кој луѓето ги решаваат своите проблеми, како и оние со другите луѓе е централно прашање на многу класични теории на менаџирањето. Потребни се нови основи според кои ќе се прават обуки, за тоа што на луѓето им е потребно да ја развијат својата емоционална интелигенција.

Особено е важен приодот на водачот во образовната организација кон носителите на дејноста, наставно-воспитниот персонал, кој пак е лидер на промените кои настануваат како резултат на процесот на учење и поучување, кој преку децата/младите/ученици и нивните семејства има рефлексија во опкружувањето.

Образованието е процес во кој е особено важно градењето на партнерство кое ги вклучува учениците, наставниците, родителите, директорите, училишните одбори, локалната средина, локалните и централните власти, како и општеството во целина. Училишниот одбор има важна улога во водството на образовниот систем.

Училишниот одбор, како орган на управување може да ја обезбеди потребната поддршка за училиштето, за да се подобрат неговите перформанси како образовна институција, како и постигнувањата на учениците. Тој обезбедува простор, преку кој родителите и другите членови на училишната и локалната заедница може да дадат свој придонес во унапредувањето на училиштето, како и во резултатите и постигнувањата на учениците. Советот од родители, е клучна алка во континуираното зајакнување на образовниот систем и нивната вклученост има важна улога во успехот на учениците. Преку ангажманот во училишните одбори, родителите имаат можност да влијаат на реализацијата и на резултатите од наставните програми. Партнерството меѓу претставниците на училиштето и на заедницата во училишниот одбор помага во градењето заемно разбирање и интеракција меѓу училиштето и неговата локална заедница. Од ова партнерство имаат корист и двете страни. Со информациите од родителите и претставниците на заедницата, со добивањето повратни информации од нив, со претставувањето на своите ставови во училиштето и на образовната власт, училишниот одбор ја инволвира заедницата во дискусиите за образовните прашања и му помага на училиштето да ги идентификува и да одговори на образовните потреби на заедницата.

Училишниот одбор е орган на управување на училиштето предвиден со закон. Тоа значи дека училишниот одбор управува со училиштето во сите негови сегменти и во тоа не

може никој да го ограничува, се' додека своите активности ги врши во рамките на законски пропишаните надлежности.

Надлежноста на Училишниот одбор е пропишана со Закон и тој мора од една страна да се грижи да ги реализира предвидените обврски, но истовремено да не излезе надвор од нив. Така, на седниците на Училишниот одбор се води Записник за работата и во него се забележуваат сите битни елементи на седницата и заклучоците кои тој ги донел. Потоа овој Записник, се заверува во деловодната книга на училиштето и претставува основа за понатамошно постапување, како на училишниот одбор, така и на директорот, на стручните служби, на наставниците.⁴ Членот на училишниот одбор треба да поседува низа лични атрибути и способности. Овие способности се сметаат за силни предности, кои можат да го зајакнат исполнувањето на функциите на одборот. Конечно, заради чувствителноста на училишната средина, мора да се поседуваат и одлични интерперсонални вештини.

1.1.1 МЕНАЏМЕНТ И ВОДСТВО

Фактот дека некој е директор на училиште или претседател на училиштен одбор не значи дека е водач. Раководењето е една димензија на водството. Водството или опфаќа дел од раководењето или не опфаќа. Некои луѓе кои се водачи, воопшто немаат никаква позиција. Постојат различни пристапи кон водството. Следува резиме на централните точки во овие пристапи.

⁴ Искуствата од развиените образовни системи покажуваат дека ефективните училишни одбори ги имаат следните карактеристики: Фокусирање на учењето на учениците и најдобриот интерес за сите ученици; Промоција на значајно вклучување на родителите и заедницата; Отвореност и приемчивост за различни гледишта; Активна вклученост во поставувањето на приоритетите на училиштето за подобрување на резултатите на учениците; Користење на јасни и прецизни процеси за донесување одлуки.;Редовна комуникација со заедницата.; Негување заедничка почит, доверба и разбирање;Јасно разбирање на улогите и одговорностите на одборот и раководството на училиштето; Заедничка визија за успехот на учениците.; Добра информираност за политиките и процедурите на одборот; Одржување на високи етички стандарди. Подетално за ова кај Joan Goldsmith and Warren G. Bennis; Learning to Lead : A Workbook on Becoming a Leader, Basic Bookz, 1997

ИСТРАЖУВАЊЕТО НА БЕНИС

Ворен Бенис, кој е светски реномиран истражувач на полето на водството, ги прави следните разлики меѓу раководењето и водството: менаџерот управува, лидерот воведува новини; менаџерот е копија - лидерот е оригинал; менаџерот одржува, лидерот развива; менаџерот се фокусира на системите и структурата, лидерот се фокусира на луѓето; менаџерот се потпира на контрола, лидерот оддава доверба; менаџерот има погледи со ограничен дострел, лидерот има погледи со долготрајна перспектива; менаџерот прашува: “Како и кога?” - лидерот прашува: “Што и зошто?”; менаџерот секогаш ја гледа “крајната линија“, лидерот секогаш го гледа хоризонтот; менаџерот следи примери, лидерот е оригинален; менаџерот прифаќа “статус кво“, лидерот се труди да го смени тој статус; менаџерот е класичен пример на “добар војник“, лидерот е свој и менаџерот ги прави нештата правилно, лидерот ги прави вистинските нешта. Бенис ги истакнува заедничките квалитети на 90 успешни лидери кои ги проучувал: способноста да се прифатат луѓето онакви какви што се, не како што вие би сакале да бидат; способноста да им се пристапи на односите и проблемите во контекст на сегашноста, а не во минатото; способноста да се однесувате со вашите блиски подеднакво љубезно како со непознати или познаници; способноста да им се верува на другите, иако ризикот е голем; способноста да се живее без постојана поддршка и признанија од другите.⁵ Користејќи ги клучните елементи на ефективно лидерство - цел, доверба, фокус, поткрепа, повратна информација, промена и одржливост - лидерите во образованието можат да ги надминат многуте предизвици со кои се соочуваат во својата професија и да ги научат вештините и карактеристиките што им се потребни за да успеат.

Во теоријата може да се издвојат неколку теории за лидерството:

- Теоријата на „Големиот човек“: Лидерите поседуваат квалитети кои ги разликуваат од другите во групата. Тие се „најголеми и најдобри“. Личноста што ги поседува овие квалитети ќе се истакне како лидер каде и да се појави – „еднаш лидер, засекогаш лидер.“
- Теорија на „ситуација“: Ситуациите и околностите се тие што ги истакнуваат лидерите, а не нивните лични квалитети. Лидерот се поистоветува со улогата што ја има, а не со квалитетите што ги поседува.

⁵ Подетално кај Joan Goldsmith and Warren G. Bennis; Learning to Lead : A Workbook on Becoming a Leader, Basic Bookz, 1997

- Теоријата за „ситуација - квалитет“: Постојат заемни односи меѓу квалитетите на лидерот и факторите на ситуацијата. Лидерството е резултат на динамиката помеѓу личните и факторите на ситуацијата.

Исто така може да се зборува и за авторитативен наспроти демократски лидер. Авторитативниот е единствениот кој одлучува што ќе се случува во групата; им кажува на другите што да прават; дава наредби; ги задржува сите информации за себе; целокупната активност на групата зависи од него и доколку не е присутен, групата не е во состојба да работи. Демократски важна личност во групата, но не и единствениот кој е важен; вклучува членови на групата во поставувањето цели и во утврдувањето начини за тие да се остварат; распределува одговорност; не дава наредби и групата не зависи од неговото присуство. Доколку не е присутен, групата ќе продолжи активно да работи.

УЧИЛИШТЕН ОДБОР И ДИРЕКТОРОТ

Училишниот одбор е орган на управување на училиштето, одговорен за следење и вреднување на целокупното работење на училиштето, како и развојно и стратешко планирање на работењето. Учествува во воспоставувањето на визија и мисија, ја воспоставува стратегијата на училиштето, ја надгледува реализацијата, промовира развој и одржува отворен контакт меѓу училиштето и интересите на заедницата.

Директорот на училиштето е раководен орган, извршната рака на училишниот одбор. Тој ја преточува стратегијата во акциони планови, реализира училишни активности кои произлегуваат од тие планови и го известува Училишниот одбор за предизвиците и успехите. Училишниот одбор обезбедува поддршка и врши надзор, но не се меша во микро менаџирањето на секојдневните активности и реализацијата на плановите. Директорот на училиштето е тој што реализира и изведува, обезбедува информации и податоци за Училишниот одбор кои се потребни за донесување на стратешки одлуки и со тоа му овозможуваат на одборот да има ефективен надзор. Училиштето е јавна установа. За него важи Законот за установите, а согласно став еден и два од Член 43 од законот за установите (Службен Весник на Република Македонија бр. 32/05, 120/05 и 51/11) постојат одредени ограничувања за тоа кој не може да биде директор односно член на управен одбор (училиштен одбор) а тие се: Член на органот на управување и директор на јавна установа не може да има лично, преку трето лице или по било која основа, интереси во установата, кои можат да имаат какво било влијание на неговата независност и непристрасност во раководењето, односно управувањето со установата. Секој член на органот на управување, односно директор на јавната установа, се должни да го предупредат основачот на постоењето на ваков интерес кај членовите на органот на управување, односно кај

директорот. За претседател и член на орган на управување, односно директор на јавна установа не може да биде именувано лице на кое со правосилна одлука му е изречена казна затвор заради кражба, измама, издавање на чек без покритие, злоупотреба на доверба, фалсификат, лажна изјава дадена под заклетва, освен ако му биде избришана осудата, лице на кое со судска пресуда му е забрането вршење на јавна услуга, како и лице кое било член на орган на управување или носител на раководна функција во установа од јавен интерес која престанала со стечај. Одредбите на овој закон имаат супсидиерна примена и се применуваат доколку со друг закон не е поинаку уредено. Овие ограничувања треба да се имаат предвид при распишувањето избори за училиштен одбор, односно оглас за директор. Во практиката најчесто во огласот за директор неоправдано се вметнуваат поостри ограничувања од горенаведените, а наспроти тоа, при распишувањето избори за училиштен одбор овие одредби најчесто се игнорираат.

ИЗБОР НА ДИРЕКТОР НА УЧИЛИШТЕТО

Карактеристиките на ефективниот директор може да се поделат во две категории:

ПЕДАГОШКО-ИНСТРУКТИВНИ

Директор кој знае и е добро информиран за моменталните трендови во: наставните методи, педагошкото водство, раководењето во училишница, надгледувањето на наставниците, мотивирањето на наставниците, професионалниот развој на наставниците, работно воведување и менторство на наставници.

ОРГАНИЗАЦИСКО-АДМИНИСТРАТИВНИ:

Лидерство и менаџмент, донесување одлуки, организација, планирање, извршување задачи, почитување на законската регулатива, финансиско раководење, раководење со човечки ресурси, чесност и посветеност на образованието, добри интерперсонални вештини, комуникациски и презентационски вештини.

Директорот на училиштето, како лидер, треба да располага со соодветни компетенции: комуникациски вештини, познавање на процесот на промена, лидерска свест, лидерско однесување, личен развој, раководење со персонало, решавање на проблеми.

Сите овие карактеристики се од есенцијална важност за успешно водство во образовната организација.⁶

⁶ <http://pmio.mk/wp-content/uploads/2016/12/PRIRACNIK-ZA-UCILISNI-ODBORI-ZA-OSNOVNI-I-SREDNI-UCILISTA.pdf>

СТИЛОВИ НА УЧИЛИШНО ВОДСТВО

Еден од најзначајните елементи на водството се стиловите кои ги практикуваат водачите. Во изминатата деценија се развиваат различни концепти на водство кои ставаат акцент на негов одреден аспект. Така што во литературата може да се сретнат: трансформациско водство, laissez-faire водство, сеопфатно водство, педагошко водство.

Во моделот на трансформациско водство што го развива Барнс (Burns,1978) се разликуваат неколку типови на водачи:

- Интелектуалец – водач со идеи и вредности кои ги надминуваат практичните потреби на групата, тој поставува повисоки морални цели и поседува визија која може да го трансформира општеството.
- Реформатор – водач на реформски движења за чие остварување е неопходно учество на голем број на следбеници, за да може да трансформира дел од општеството.
- Революционер – водач кој може да побара од своите следбеници да се жртвуваат во име на доброто на сите.
- Харизматичен водач- кого следбениците го сметаат за херој.

Во последниве децении во образовните организации, директорите на училиштата си ги поставуваат следните цели:

1. Давање на помош на вработените во училиштето со поттикнување на соработка, професионалност, дијалози, дискусии, остварување на споделено лидерство,
2. Водење грижа и поддржување на професионалниот развој на наставниците ,
3. Давање на поддршка на наставниците за поефективно решавање на проблемите со кои се соочуваат.

РАСПРЕДЕЛЕНО ВОДСТВО

Ова водство се карактеризира со распределба на одговорноста меѓу повеќе лица и нивно наизменично водење во определен временски интервал и во определена област. Ова водство претставува исход од процес на заеднички активности и дискусии и градење на односи. Оттука, распределеното водство е систем и процес на комуникација кој и' овозможува на организацијата да учи и да се развива.

НАСТАВНО ВОДСТВО

Овој вид на училишно водство станува широко прифатен во 80-тите години на минатиот век како резултат на истражувачките резултати кои покажуваат дека успешните

училишта вообичаено имаат директори, кои главното внимание им го посветуваат на курикулумот и наставата. Улогата на овие водачи е определена во рамките на традиционалните задачи што ги има директорот. Но денес наставното водство се фокусира пред се' на карактерот на наставата и учењето, професионалниот развој на наставниците и користењето податоци како основа за донесување на одлуки.

Според американската национална асоцијација на директори на основни училишта (National Association of Elementary School Principals, 2001) наставното водство се определува во контекст на водење на заедници кои учат (Leading learning communities). Според ова гледиште лидерите во наставата ги имаат следниве улоги:

1. да го направат учењето на учениците и возрасните приоритет;
2. да поставуваат високи очекувања во однос на резултатите;
3. да обезбедуваат содржини и настава кои ќе овозможат постигнување на стандардите;
4. да **креираат култура на постојано учење на возрасните;**
5. да користат различни извори на податоци за оценување на знаењето;
6. да **ја поттикнуваат поддршката на локалната заедница за остварување на училишните успеси.**

1.2 МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП

Во рамките на Стратегија за образованието за 2018-2025 година, во Република Македонија, изработена од Министерството за образование и наука⁷ констатирано е дека:

“Мултикултурното/интеркултурното образование не е отсликано во наставните или вон наставните активности. Постојат и бариери коишто ја попречуваат интеграцијата на учениците кои учат на јазик поинаков од нивниот мајчин јазик; учениците кои учат на различен јазик во училишта во коишто наставата се одржува на повеќе јазици, се најчесто одделени во смени, згради, катови, па дури и со засебна училишна администрација. Истовремено, мотивацијата на училиштата и наставниците за осигурување на интернетничка интеграција и инклузивно образование е многу ниска, поради отсутството на мотивација или финансиска поддршка.”

Во Акцискиот план предвиден за основното образование, дефинирани се следните предизвици кои ќе бидат дел од Годишните програми за работа на училиштата:

- Образовните постигнувања на учениците се загрижувачки ниски, што се покажува на резултатите на меѓународните тестирања.

- Недостасуваат стандарди коишто би требало да ги дефинираат резултатите од учење во секој циклус (I, II, III) на основното образование, а наставниот план е преоптоварен. Наставните програми не се доволно релевантни за локалната средина.

- Во повеќето училишта недоволно или несоодветно се предава граѓанско образование, образование за животни вештини (ОЖВ), а претприемачките вештини се на ниско ниво и кај учениците и кај наставниците.

- Во повеќејазичните училишта учениците се раздвоени според јазикот на којшто се одвива наставата (работат во различни смени, објекти, катови, различна администрација итн.), поради што немаат доволно можности за интеракција, недоволно е застапено мултикултурно/ интеркултурно образование во наставните и воннаставните активности, како и во некои од учебниците.

⁷ СТРАТЕГИЈА за образованието за 2018-2025 година и Акциски план. - Скопје : Министерство за образование и наука на Република Македонија, 2018. - 189 стр. : илустр. ; 25 см; ISBN 978-608-226-396-0; Образование - Стратегија - Македонија - 2018-2025 - Акциони планови COBISS.MK-ID 107255306

- Самите наставници не промовираат доволно почитување на различностите и еднаквост (во однос на половоа или етничка припадност, општествен статус, интелектуални и физички способности), како и на мултикултурализмот.

- Мерките за надминување на поделбата по етнички линии во училиштата не се доволни и сегрегацијата во училиштата влијае на општествената кохезија и интеретничката интеграција.

- Недостасува механизам, којшто обезбедува, етнички сегрегирани податоци за деца на училишна возраст кои не се вклучени во системот по различна основа.

Оттука произлегува и потребата да се истражува на полето на мултикултурализмот, да се дизајнираат програми за поддршка на лидерството за справување со состојбите и поттикнување на развој.

Истражувањето се реализираше во текот на 2018та година, во три основни училишта во Скопје: “Димитар Македонски” (30 наставници), во основно училиште во кое наставата се изведува на македонски и албански јазик: ОУ” Живко Брајковски”(50 наставници) и училиште во кое наставата се изведува на три јазици, на македонски, албански и турски јазик: ОУ ”Петар Здравковски Пенко”(60 наставници).

Во последните две декади од овој век, во Република Македонија се реализираа бројни проекти, преку обуки и тренинзи во основните и средните училишта, кои се однесуваа на подобрување на компетенциите на лидерството во училиштата. Имено, од особена важност е воспоставувањето на законска рамка за полагање на испит за директор на основно и средно училиште, на кој му претходи „Подготовка за испит за директор,„. Оваа обука се состои од шест модули кои опфаќаат содржини од областа на комуникациите, работата со луѓето, справување со конфликти, односи со јавноста, планирање и одлучување, тимска работа, целосно управување со квалитетот во образовните организации.

Проектот за модернизација во образованието, го опфати целокупниот наставно-воспитен кадар од сите училишта, во обуки од областа на постојаното усовршување на приодите и стратегиите на учење и поучување, мотивација, евалуација и самоевалуација на процесите и сопствената работа и исходите.

Од огромен придонес беше и Програмата за поддршка на училишните одбори во процесот на планирање, одлучување, следење и вреднување на процесот во училиште. Со оваа програма се вклучија и родителите членови на Совети на родители, како и претставници од локалната самоуправа, членови на Училишните одбори. Се зајакнаа капацитетите на линкот помеѓу училиштето и заедницата.

Проектот за меѓуетничка интеграција во образованието, кој ги опфати лидерите, наставниците, учениците и родителите, ја подигна свесноста за важноста на почитувањето на разликите, како и почитувањето на мултикултурниот карактер на Република Македонија. Сите овие позитивни и во систем имплементирани активности дадоа придонес кој треба да се следи и постојано да се надградува.

Во овој докторски труд, со истражувањето се опфатени три основни училишта кои се во различни средини и во однос на етничкиот состав се различни. Едното училиште има мнозинство ученици од една националност, сите учат на еден наставен јазик. Опкружувањето е од една националност.

Другото училиште има ученици од три етнички заедници, кои учат на нивните наставни јазици и живеат во опкружување каде трите заедници се релативно подеднакво присутни.

Третото училиште има ученици од две етнички заедници кои учат на двата нивни наставни јазици и опкружувањето е од двете етнички заедници. Секако во сите училишта има припадници и на други етнички заедници но во помал број и учат на јазиците кои им се блиски.

За успешно реализирање на овој на докторски труд формулирана е соодветна истражувачката рамка околу која се реализираат активности со кои се дојде до корисни и применливи сознанија и препораки за подобрување на квалитетот и улогата на водството во образовните институции и заедниците со мултикултурен контекст, и ќе се зголеми сензибилитетот за сопствените предизвици и можностите за подобрување на квалитетот на работење преку постојана едукација на различни нивоа.

Наменски дизајнираниот прашалник, е инструмент кој беше применет на наставници во основното образование, како и неформални и неструктурирани интервјуа со директори на основните училишта кои проследиле обука за директори, како и обуки од областа на меѓуетничката интеграција и мултикултурализмот и евалуации од посетените обуки од овие области.

1.2.1 ГЕНЕРАЛНА ИСТРАЖУВАЧКА ХИПОТЕЗА:

Креирањето на ефикасна образовна средина во мултикултурните заедници и ефикасното лидерство е предуслов да се поттикне:

- квалитетна, ненасилна комуникација помеѓу сите чинители на образовните организации и заедницата,

- воспоставување постојан дијалог за справување со предизвиците кои постојат помеѓу припадниците на различните етнички, верски и други групи и поединци,
- процес на взаемно почитување, поддршка и развој
- постојано учење со критички и креативен пристап

1.2.1.1 Истражувачки прашања се:

Дали и како улогата на водството влијае врз создавање на ефикасна образовна средина?

Кои способности на лидерот се потребни за да се создаде ефикасна образовна средина во мултикултурна заедница?

Каква е улогата на ефикасната образовна средина во рамките на мултикултурни заедници?

Дали лидерството и подобрувањето на ефикасната образовна средина придонесува за се поттикне комуникација, дијалог и процес на взаемно учење со критички пристап кон проблемите.

ГЛАВА 2.

2.1 ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

2.1.1 ТЕОРИСКО ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Мултикултурноста⁸ и образованието станаа клучни истражувачки прашања во повеќе научни области. Причините за тоа се различни: од една страна државите се соочуваат со растечки барања за унапредување на етничкиот наспроти националниот идентитет, а од друга страна притисокот од мигранти и бегалци ја менува демографската структурата за државите или заедниците. Секако дека најнапред со анализите и истражувањата се државите кои најсилно се судрија со овие проблеми: Австралија, Канада, Индија,

Европската Унија го дефинира како “Политика што го поддржува принципот на културна разноликост” и го поддржува правото на различни културни и етнички групи да задржат карактеристични културни идентитети обезбедување на нивниот правичен пристап до општеството, опфаќајќи уставни принципи и заеднички споделени вредности кои преовладуваат во општеството.”⁹

Во социологијата, мултикултурализмот го опишува начинот на кој одредено општество се занимава со културна разновидност. Врз основа на основната претпоставка дека членовите на често, многу различни култури можат да коегзистираат мирно, мултикултурализмот го изразува ставот дека општеството е збогатено со зачувување, почитување, па дури и поттикнување на културната разновидност. Во областа на политичката филозофија, мултикултурализмот се однесува на начините на кои општествата

⁸ Терминот за прв пат се **користи во 1957 година, но** беше широко прифатен во Канада кон крајот на 1960-тите. Брзо се рашири во другите земји што зборуваат англиски јазик. Нема универзално прифатена дефиниција за мултикултурализам, мултикултурализмот може да се однесува на различни концепти: демографски факти, филозофски или политички идеи и вредности. Мултикултурализмот ги потенцира културните разлики и различните култури кои се наоѓаат едни до други без нужно многу контакти или партиципативна интеракција. Моделот на мултикултурализам често е критикуван по различни основи. Критичарите за мултикултурализам го доведуваат во прашање идеалот за одржување на одделни етнички култури во рамките на една држава; други тврдат дека политиките на мултикултурализмот не успеале да создадат вклучување на различни култури во општеството, туку наместо тоа, го поделиле општеството со легитимирање на издвоените одделни заедници кои се изолирале и ја потенцирале нивната специфичност.

⁹ https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/networks/european_migration_network/glossary_search/multiculturalism_en

избираат да формулираат и спроведуваат официјални политики кои се занимаваат со правичен третман на различни култури.

Во мировните студии, „Мировните студии како мултикултурализам“ имаат напната, комплексна и интригантна дефиниција бидејќи и двете се затегнати од различни перспективи што водат кон интер, мулти / трансдисциплинарно поле на студии (WEIGERT, 1999), кои бараат да го претворат насилството во мир.

Јохан Галтунг (1969; 1990; 2005) се смета за пионер на мировните студии и според овој автор, мирот не претставува само отсуство на војни, туку треба да е состојба на слобода, во отсуство на насилство, со градење на соработка меѓу поединци / групи за постигнување безбедност, правда и слободи. Во 60-тите Галтунг (1969) ги е-фазизираше нееднаквоста и концептот на структурно насилство во мировните студии, воведувајќи разлика помеѓу позитивно и негативно насилство. Подоцна, во 90-тите, тој го донесе концептот на културно насилство, дозволувајќи мултикултурна дебата (КОСТА, 2009).

Ако за време на Студената војна, политичарите и научниците сметаа дека зачнувањето на мирот како средство за здобивање со моќ е доволно, денес оваа дефиниција бара поинклузивна перспектива со учество и вклучување во одлуките, како и поголема распределба на еднаквоста на приходите и ресурси.

Затоа, мировните студии се во прилог на безбедноста, правдата, еднаквоста и вредностите на основните потреби и нејзината цел е да го разбере мирот и насилството. Вајгерт (1999), врз основа на студиите за Галтунг, направи разлика помеѓу позитивното и негативното насилство. Позитивниот мир се смета за отсуство на структурно насилство - социјална правда, додека негативниот мир се сметаше едноставно за отсуство на војна / конфликт.

Галтунг го прошири концептот на структурна важност за оние земји каде што преовладува сиромаштијата како резултат на политичко и социјално насилство. Неговиот признат метод за надминување (GALTUNG, 2006) ги сфаќа медиумите и преговорите како алатка за мирно решавање на конфликтите. Ова овозможува надминување од негативен во позитивен мир. Авторот разликува три различни видови на правда: казнено, реставративно и привремено, затоа што според него концептите на мировните студии се поврзани со дефинициите на правдата.¹⁰

¹⁰ Authors: Rejane P. Costa & Ana Ivenicki; Multiculturalism and peace studies; **vo** Education Provision to Every One: Comparing Perspectives from Around the World BCES Conference Books, 2016, Volume 14, Number 1

Мултикултурните општества се карактеризираат со луѓе од различни раси, етникуми и националности кои живеат заедно во иста заедница. Во мултикултурните заедници, луѓето задржуваат, поминуваат, слават и споделуваат свои уникатни културни начини на живот, јазици, уметност, традиции и однесувања.

Карактеристиките на мултикултурализмот честопати се шират во јавните училишта во заедницата, каде што се подготвуваат наставни програми, за да се запознаат младите со квалитетите и придобивките од културната разновидност. Иако понекогаш се критикувани како форма на „политичка коректност“, образовните системи во мултикултурните општества ги потенцираат историите и традициите на малцинствата во училниците и учебниците. Студијата за 2018 година спроведена од истражувачкиот центар Пју откри дека „пост-милениумската“ генерација на луѓе на возраст од 6 до 21 година е најразновидната генерација во американското општество.

Далеку од исклучиво американска појава, примери на мултикултурализам се наоѓаат ширум светот. На пример, во Аргентина, написите во весниците и радио и телевизиските програми обично се претставени на англиски, германски, италијански, француски или португалски јазик, како и на шпанскиот јазик на земјата. Навистина, уставот на Аргентина промовира имиграција со признавање на правото на поединците да задржат повеќе државјанства од други земји.

Како клучен елемент на општеството на земјата, Канада усвои мултикултурализам како официјална политика за време на Премиерството на Пјер Трудо во 1970-тите и 1980-тите. Покрај тоа, канадскиот устав, заедно со законите како што се канадскиот закон за мултикултурализам и Актот за радиодифузија од 1991 година, ја признаваат важноста на мултикултурната разновидност. Според канадската библиотека и архиви, над 200.000 луѓе - што претставуваат најмалку 26 различни етнокултурни групи - имигрираат во Канада секоја година.

Мултикултурализмот е клучот за постигнување на висок степен на културна разновидност. Разновидноста се јавува кога луѓето од различни раси, националности, религии, етникуми и филозофии се собраа за да формираат заедница. Вистински различно општество е оној што ги препознава и ги цени културните разлики во својот народ.

Застапниците на културната разновидност тврдат дека тоа го прави човештвото посилно и, всушност, може да биде од витално значење за неговиот долгорочен опстанок. Во 2001 година, Генералната конференција на УНЕСКО го зазеде овој став кога во својата Универзална декларација за културната разноликост тврди дека „... културната разновидност е исто толку неопходна за човештвото, како што биодиверзитетот е за

природата“. Денес, цели земји, работни места и училишта се повеќе се состојат од различни културни, расни и етнички групи. Препознавајќи и учејќи за овие различни групи, заедниците градат доверба, почит и разбирање во сите култури. Заедниците и организациите во сите околности имаат корист од различно потекло, вештини, искуства и нови начини на размислување кои доаѓаат со културна разновидност.

Двете основни теории или модели на мултикултурализам како начинот на кој различни култури се интегрираат во едно општество најдобро се дефинираат со метафори кои обично се користат за нивно опишување - теориите за „сад за топење“ и „чинија за салата“. Теоријата за мултикултурализам за сад за топење, претпоставува дека разни имигрантски групи ќе имаат тенденција да се „стопат заедно“, напуштајќи ги нивните индивидуални култури и на крајот да станат целосно асимилирани во доминантното општество. Обично се користи за да се опише асимилацијата на имигрантите во Соединетите Американски Држави. теоријата на тенџерето за топење честопати се илустрира со метафората на садовите за топење на леарницата во која елементите железо и јаглород се топат заедно за да се создаде единствен, посилен метал — челик. Во 1782 година, француско-американскиот имигрант Н. Хектор Свети Јохнон де Кривекоер напишал дека во Америка „поединци од сите нации се стопиле во нова трка на мажи, чија работа и потомство еден ден ќе предизвика големи промени во светот“.

Моделот на сад за топење е критикуван за намалување на различностите, предизвикувајќи луѓето да ги загубат своите традиции и дека треба да се спроведат преку владината политика. На пример, американскиот акт за реорганизација на САД од 1934 година принуди асимилација на скоро 350.000 Индијци во американското општество, без оглед на различноста на наследството и начинот на живот на домородните Американци.

Полиберална теорија за мултикултурализам од садот за топење, теоријата на чинија за салата опишува хетерогено општество во кое луѓето коегзистираат, но задржуваат барем некои од уникатните карактеристики на нивната традиционална култура. Како состојки на салатата, различни култури се собрани, но наместо да се коалицираат во единствена хомогена култура, ги задржуваат своите посебни вкусови. Во Соединетите држави, Њујорк, со многубројни уникатни етнички заедници како „Мала Индија“, „Мала Одеса“ и „Кинадаун“ се смета за пример за општество во чинија со салата.

Од теориски аспект Теоријата на садот за салата, тврди дека не е неопходно луѓето да се откажат од своето културно наследство за да се сметаат за членови на доминантното

општество. На пример, Африканците не треба да престануваат да ја слават Кванзаа, туку Божиќ, за да се сметаат за „Американци“.

Од негативна страна, културните разлики поттикнати од моделот со садови за салати, можат да поделат едно општество што резултира во предрасуди и дискриминација. Покрај тоа, критичарите посочуваат на студија од 2007 година спроведена од американски политички научник Роберт Путам, покажувајќи дека луѓето кои живеат во мултикултурни заедници во сад за салата, имаат помала веројатност да гласаат или волонтираат за проекти за...мултикултурализам.

Најрадикалните ставови против мултикултурализмот се изнесуваат и преку именување на мултикултурализмот како расизам со политички коректен изглед. Тие сметаат дека кај мултикултурализмот премисите за индивидуалниот идентитет и за личната вредност се исклучиво детерминирани преку етничко/расно членство без оглед на нивниот морален поглед, и велат дека етничкиот идентитет станува централен фактор во образованието и во донесувањето на општествено-политичките одлуки, а тоа доведува до коализирање на сепаратистичките групи што ќе се натпреваруваат една против друга околу моќта, при што се бара покорност спрема авторитетот и тоа токму на авторитетот на етничката група, т.е. се тежнее нечиј идентитет да биде примарно етнички. Мултикултурализмот¹¹, низ призмата на овој ракурс, го третира просветителството како идеолошка флоскула на западниот културен империјализам.

И според Тарнер, мултикултурализмот на разлики, всушност, е мултикултурализам на „културни националности“, на „фетишисти на различности“ со што културата се сведува на етикета за етнички идентитет, т.е. на лиценцирање на политичкиот и интелектуален сепаратизам. Тој смета дека инсистирањето на етничките атрибути е реакционерно и

¹¹ Мултикултурализмот е дефиниран како метод со кој културно разновидните групи се доделуваат на статусот и признавањето, не само на индивидуално ниво, туку во институционалните структури на теоксијата (Парех, 2002). Покрај тоа, мултикултурализмот вклучува одобрување на хармонични и конструктивни односи помеѓу културно разновидни групи (Кашмор, 1996). Мултикултуралистичките перспективи имаат длабоко влијание во општествените науки, а особено во областа на образованието (Phillion, 2002; Phillion, He, & Connelly, 2003), каде е на пат да станат извонредни дисциплини утврдени со умешен степен широк спектар на теоретско знаење, практични насоки и наставни програми (Банки, 1994; Бенет, 1990; Блум, 1987; Д'Суза, 1992; Равич, 1990; Шлезингер, 1991; Слетер и Грант, 1988). Сепак, минималната литература за влијанието на мултикултурната образовна реформа го даде својот фер удел во дебата и критика и ноталозите беа охрабрувачки (Фримен, 2000; Хана, 1994; Лустиг, 1997 година; Вајтхед и Витиг, 2004

регресивно, сè со цел политички да се манипулира. Таквото хипостазирање на етничкиот, на религискиот или на некој друг крупен критериум или стандард за индивидуалното однесување, доведува до компартиментализација на општеството, а во вака гетоизираното општество поединците ќе развиваат преголема чувствителност за групната лојалност, при што ќе имаат минимално чувство за одговорност спрема оние кои се надвор од нивната група.

На овие и на многу други негативни критики за мултикултурализмот се обидел да одговори Кимлика, кој е дециден: прифаќањето на либералниот мултикултурализам не може да го попречи базичното функционирање на западните демократии.¹² Базичното функционирање на западните демократии се мери преку индикатори, како што се: мирот, демократската стабилност, владеењето на правото и економскиот просперитет. Кимлика вели – ниту една од западните земји кои тргнале по патеката на мултикултурализмот немаат западнато во граѓанска војна, ниту, пак, во анархија, ниту, пак, се имаат соочено со воен удар, ниту, пак, страдале од економски колапс. Државите кои имаат прифатено „тврда верзија“ на мултикултурни политики важат за најмирните, најстабилните и за најпросперитетните општества на планетата. Со овие поенти, Кимлика им опонира на критичарите на мултикултурализмот, кои ги нагласуваат неговите дестабилизирачки елементи. Искуствата на либералниот мултикултурализам се приказна за прогресивната нормализација на етничките политики и тоа на начин што етнополитичката мобилизација станува само уште една форма на секојдневната мирољубива и демократска контестаација.

Други критичари тврдат дека со мултикултурализмот се ослабнува социјалната држава (welfare state). Според нив, ова се случува поради ерозијата на чувството за панетничка солидарност која е потребна за да се одржи пошироката општествено-економска редистрибуција. Ова е таканареченото тргување со „признавање наспроти редистрибуција“ (recognition versus redistribution) и со тоа се сака да се нагласи дека политиките на мултикултурното признавање ја заменуваат политиката за класно втемелената редистрибуција. Но, според Кимлика, ваквите тврдења не се точни, бидејќи земјите со силни мултикултурни политики немаат повеќе тешкотии околу одржувањето на нивните редистрибутивни социјални политики, за разлика од земјите со слаби мултикултурни политики. Нелиберални практики постојат во сите западни демократии, без

¹² Will Kymlicka, *Multicultural Citizenship: A Liberal Theory of Minority Rights*; Oxford University Press, 1995

оглед дали имаат или немаат мултикултурни политики, констатира Кимлика. Сепак, многумина тврдат дека културните политики се најдобрата алатка за зајакнување на гравитационата сила на либералните вредности и на капацитетот на државните институции, ефективно да ги заштити овие вредности во рамките на самите малцински заедници. За да се потврди оваа хипотеза треба да се проникне во разните видови на мултикултурни политики, во различните контексти, да се следи процесот на политичка социјализација во малцинските групи и нивната релација со државните институции.

Кимлика констатира дека, за жал, не постои такво истражување. Мултикултурализмот не може да се прогласи ниту за успешен ниту за неуспешен во западните демократии, дециден е тој. Од една страна, недостигаат систематски докази кои би дозволиле да се разликуваат специфичните ефекти на мултикултурните политики од другите фактори кои влијаат врз статусот на етничките малцинства, а дури и да постојат такви докази малку е веројатно дека ќе се добие комплетен одговор или став околу успехот или неуспехот. Постојат многу различни типови на мултикултурни политики и многу различни критериуми за нивна евалуација, а сето тоа вклучува и успеси и разочарувања. Како и да е, постојат доволно искуства со мултикултурализмот во практиката за да се оцртаат некои провизорни заклучоци, а исто така, да се отстранат некои од поопштите недоразбирања. Прво и најважно, постојат силни докази дека либералниот мултикултурализам е конзистентен со пацификацијата и со доместикацијата на етничките политики. Кога станува збор за либералниот мултикултурализам на Запад, етничките политики се третираат како „нормални“ политики, бидејќи тие оперираат во рамките на мирољубивите и на легалните канали, на начини кои не се опасни и кои не наштетуваат на базичното функционирање на државата, во смисла на мир, просперитет, владеење на правото и на демократската стабилност.

Ова само по себе може да се гледа како клучна придобивка со оглед на тоа дека етничките политики во многу делови на светот имаат дестабилизирачки и сепаратистички ефекти и ја инхибираат демократизацијата и развојот. Овој факт сам по себе објаснува зошто толку многу меѓународни организации покажуваат силен интерес за ширење на моделите на либералниот мултикултурализам. Второ, постојат докази дека либералниот мултикултурализам не само што е компатибилен со базичното функционирање на либерално демократската држава, туку тој, всушност, помага при либерализацијата и демократизацијата.

Дополнително, либералниот мултикултурализам е предизвик за наследените етнички и расни хиерархии и ја редуцира културната стигматизација, политичката маргинализација

и економските нееднаквости. Тоа го прави на тој начин што ги зголемува можностите за ефективна демократска партиципација и за индивидуален избор кај членовите на малцинските групи.

Но, важно е да не се пренагласува оваа поента, бидејќи доказите за овие придобивки се лимитирани, а опсервираните бенефиции се скромни и во многу случаи сè уште постои значителна нееднаквост. Ова е донекаде разбирливо, бидејќи на Запад веќе долго опстојуваат етничките и расни хиерархии. Тие се длабоко вкоренети во општествата дури и во ситуации каде експлицитно расистичките идеологии официјално се отфрлени. Овие нееднаквости не можат да бидат исправени по легислативен пат и преку ноќ, а останува многу да се направи за да се прошири еднаквоста на сите граѓани. Слично на тоа, мултикултурализмот нема чудотворен лек за предизвиците на илибералните традиции или за политичкиот радикализам.

Уште повеќе, не постои гаранција дека инфраструктурата на мултикултурализмот нема да биде заземена од илибералните сили насочени кон лимитирање на граѓанските права и на индивидуалната автономија, или насочени кон креирање на нови форми на хиерархија и на доминација. Во најдобар случај, може да каже дека трендот спрема мултикултурализмот има барем во некои случаи постигнато некои позитивни ефекти. Но, тој ги има истите матрици на скромните постигнувања кои се карактеризираат во повеќето области на социјалните политики, т.е. е подложен кон истите тенденции на политичка манипулација и бирократска осификација. Ова не е доволна основа за пофалба или за задоволство, но е основа за внимателен оптимизам. Сепак, не постои основа дека понатамошен прогрес би барал укинување или враќање спрема типовите на мултикултурни политики кои се моментално во игра. Без оглед дали ќе се бараат јазични права или регионална автономија за субдржавните национални групи, барања за земјишта или самоуправни права за домородните народи, или, пак, мултикултурни акомодации за имигрантските групи, градбата мора да се темели врз овие политики. Тоа претпоставува нивно екстензивно ажурирање, но и креирање на дополнителни политики кои ќе ги тематизираат останатите форми на нееднаквости, а ќе обезбедат заштитни гаранции против илибералните притисоци. За Кимлика клучната поента е дека различните актери во меѓународната заедница веруваат оти либералниот мултикултурализам во пракса е успешен, т.е. нашироко е распространето верувањето дека има неколку примери на мултикултурни најдобри практики (best practice) во врска со емигрантите, националните малцинства, домородните народи кои успеале да ги помират акомодацијата на

етнокултурната различност со мирот, демократијата, човековите права, просперитет.¹³ Овој оптимистички поглед можеби не е сосема потврден од расположливите докази, меѓутоа не е ниту контрааргументиран од истите тие докази. Тоа е разумна интерпретација на западното искуство и тоа помага да се објаснат напорите за да се глобализира либералниот мултикултурализам, заклучува Кимлика.¹⁴

2.2 ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

2.2.1 ЗАКОНСКА РАМКА НА ВОДСТВОТО ВО ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Улогата на училишното водство се' повеќе добива на значење, а особено работата на усовршувањето на компетенциите на училишните водачи, станува еден од приоритетите на образовните политики на европско и на светско ниво. Се нагласува корелацијата помеѓу квалитетното водство со постигнувањата на учениците, работењето на наставниците и целокупниот квалитет во сите сфери на функционирање на училиштето. Тоа е основа за организирање на програми за професионализација на училишните директори, пред крајот на минатиот и почетокот на овој век до денес, во повеќе земји во светот како и во Македонија.

Како приоритети на националните образовни политики се поставуваат:

- Зголемување на образовните стандарди,
- подобрување на постигнувањата на учениците,
- зголемување на конкурентноста на училиштата.

Третирањето на учењето и наставата како клучни елементи на квалитетот на образованието доведува до повеќе промени во работата и функционирањето на училиштето:

- училиштето станува средина во која постојано се учи, каде освен учениците, учат и наставниците и раководниот кадар, и родителите низ разни форми и облици, постојано се надградуваат, усовршуваат и учат едни од други

¹³ Ана Чупеска, КУЛТУРНИТЕ ИДЕНТИТЕТИ ВО ПОЛИТИКАТА- аспекти на мултикултурализмот -

¹⁴ Kymlika Will, "Multicultural Odysseys, Navigating the International Politics of Diversity", Oxford University Press, 2007

- училиштето е отворено кон средината и нејзините потреби и барања, што бара адаптивност кон општествените промени и иновативни пристапи во третирањето на предизвиците на современото живеење.

2.3 ВОДСТВО И МЕНАЏМЕНТ

Постојат разлики во толкувањето на комплексноста на поимот Водство или Лидерство. Постои една рамка според која се разгледува овој поим и тоа:

- процесите во групата – водачот е во центарот на групните движења и промени и тој ја изразува волјата на групата
- личноста на водачот – некои луѓе поседуваат одредени (вродени) особини и карактеристики кои ги поттикнуваат другите да ги следат во остварувањето на одредени цели. Како потребни особини на лидерот вообичаено се истакнуваат: интелигенцијата, самодовербата, речителноста, интегритетот, социјабилноста;
- постапките и однесувањето на водачот – клучно е прашањето што прави лидерот што доведува до промени во групата
- знаењата и вештините што треба да ги развива водачот за да биде успешен, односно компетенциите што треба да ги има во дадената ситуација,
- односите кои постојат меѓу водачот и неговите следбеници.

“Водството е уметност да се поттикнат другите да сакаат да се борат за остварување на заедничките цели (Kouzes&Posner, 1995, 30).

“ Водството е развивање на јасен и целосен систем на очекувања со цел да се идентификуваат и искористат предностите на сите ресурси во организацијата, меѓу кои најважни се луѓето (Batten, 1989,35)

Во најголем дел од определбите на водството можат да се идентификуваат четири елементи во неговата основа:

1. Водството е процес
2. Подразбира влијание
3. Се случува во група
4. Се однесува на остварување на заеднички цели.

Етимолошко значење

Зборот менаџмент е англиски збор кој има латински корени; во основа е синтагмата manus agere што значи **води со рака**. Оттука, изворното значење на менаџментот е раководење, а многу често како синоним се користи и зборот управување (иако тие два поими не се идентични. Поимот менаџмент добива широка примена во почетокот на 20ти век. Во овој период управувањето и раководењето ги одразуваат механизмите на пазарната економија и се однесуваат на финансиските средства, технологијата, производите, маркетингот.

Водство е македонски збор за англискиот **leadership** кој во основа го има зборот leader што значи водач. Водството има социјална конотација, односно се однесува на луѓето и нивните односи. Луѓето се водат, а предметите, процесите и системите се раководат, истакнуваат истражувачите на оваа проблематика. Водството е прашање на посветеност, ентузијазам, солидарност и соработка. Затоа, лидерството се однесува не толку на начинот на кој се работи туку на она што водачите претставуваат во однос на оние кои ги водат.

Менаџментот и водството се меѓусебно поврзани поими и означуваат системи на човеково дејствување кои се упатени еден на друг и подеднакво значајни за остварување на успешна работа.¹⁵

Табела1. Дистинктивни белези на менаџментот и водството

МЕНАЏМЕНТ	ВОДСТВО
Процеси	Луѓе
Интелект	Емоции
Глава	Срце
Позиција на моќ	Моќ на убедување
Контрола	Посветеност
Решавање на проблеми	Размислување за можности
Реактивност	Проактивност
Правилно вршење на работите	Вршење на вистинските работи
Правила	Вредности

¹⁵ Водство во образованието/ Сузана Миовска-Спасева, Даниела Андоновска – Трајковска, Насир Селими, - Скопје: Филозофски факултет, 2013, -202 стр,

Цели	Визија
Потпалување на оган кај луѓето	Засилување оган кај луѓето
Писмена комуникација	Усна комуникација
Стандарди	Иновации

Орган на раководење на основно училиште е **директорот**. Во дефинирањето на раководната улога на директорот се вклучени професионалните компетенции, карактеристики на личноста кои се пожелни за успешното раководење и јасно дефинирани обврски и задолженија кои произлегуваат од законската регулатива и предизвиците со кои секојдневно се среќава на работното место. Во личноста на директорот потребни се лидерски и менаџерски карактеристики.

2.3.1 КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЛИДЕРСТВОТО

Лидерството е релативно нов феномен, меѓутоа овој концепт брзо се призна во светот, со преку 2000 наслови за водството само во САД. Водството е најмногу истражувано подрачје од организационото однесување. Кон крајот на триесеттите години на 20 век кога во светската литература уште не се знаело за организационото однесување се појавиле првите студии за водството. Поентата на овие студии била ефикасно управување со капиталот и материјалните ресурси, целта била да се постигне конкурентска предност по пат на ефикасност. Лидерството се гледа како начин или облик на управување на однесувањето на луѓето како најзначаен ресурс во современото општество. Лидерството се трансформира од статичен стереотипен модел до флексибилен модел на раководителот.

Постојат речиси толку многу различни дефиниции за лидерството колку што постојат автори кои се обиделе да дефинираат концепт на водството. Како позначајни се издвојуваат следниве:

Лидерството е процес кој вклучува користење на влијание без принуда. Како способност, водството е збир на карактеристики својствени за секој поединец за кој се претпоставува дека успешно ќе го примени споменатото влијание. Лидерството е меѓуперсонално влијание кое се случува кога една личност е способна да добие согласност од друга во остварување на саканите цели на една организација.

Лидерството е динамичен процес на работа во група каде што поединецот, во определен период, во определен организационен контекст, влијае на другите членови на групата своеволно да се обврзат за остварување на целите или задачите на групата.

Карактеристики на водството/лидерството

Лидерството е динамичен процес кој е под влијание на променливите барања на задачата, самата група и поединечните членови. Лидерството не се ограничува само на едно лице. Обично, поставениот водач (раководител) формално се грижи за групата но тој не мора во практика да биде и лидер на групата.

Лидерството се извршува и е под влијание на специфичен збир на околности кои што го создаваат организациониот контекст. Овој контекст е важен за определување на степенот на моќта што ја поседува водачот.

Главната улога на лидерот е да влијае на групата на своеволно обврзување во остварување на целите на групата. Лидерството не е индивидуална туку колективна активност која е водена од заедничка визија. Лидерството се темели на воспоставување врски, внатре, во соодветната организација.

Стилови на водство/лидерство:

- Водач командант е стил на водство кога раководителот од врвот формулира стратегија и по хиерархија ја доставува на другите раководители за нејзино извршување. За да се примени овој стил потребно е да бидат исполнети определени предуслови, како што се: лесно извршување на стратегијата; добра информираност; објективни планери; поделба на организацијата на оние кои размислуваат и на оние кои работат.

- Водач на промени е стил на водство кога раководителот од врвот презема промени за извршување на стратегијата. Откако стратегијата е формулирана, водачот овозможува таа да се оствари со преземање на определени чекори (промени) во: структура на организацијата, системите на планирање, приспособување на нивната култура

Водството се извршува и е под влијание на специфичен збир на околности коишто го создаваат организациониот контекст. Овој контекст е важен за определување на степенот на моќта што ја поседува водачот

Главната улога на водачот е да влијае на групата на своеволно обврзување во остварување на целите на групата. Водството не е индивидуална туку колективна активност која е водена од заедничка визија. Водството се темели на воспоставување врски, внатре, во соодветната организација.

Водачот е харизматична личност со високо развиен вербален фактор, мотиватор, кој умее да проникне во природата на луѓето во организацијата, која ја раководи, со искреност, чесност, посветеност, поддршка и висока емоционална интелигенција. Работи со срце, поттикнува пријателски колектив со силни меѓусебни релации во интерес на заедништво со сите чинители во процесот, поттикнувач на внатрешна дисциплина кај секого. Тој/Таа е

родител/ка на колективот и опкружувањето. Прв меѓу еднаквите, пример за углед, достапен и отворен за промени, идеи, сугестии, критики.

Менаџерот е професионалец во својата работа, се држи строго за временската рамка, поттикнува дисциплина, одговорност, отчетност, висок степен на реализација на планираното. Работи со човечките ресурси без да навлегува во нивните карактери, особини, семејни состојби и судбини. Своите обврски ги реализира со разум и прецизност.

И лидерските и менаџерските особини се подеднакво важни да ги поседува директорот на училиштето. Поседувањето и практикувањето на едните наспроти другите, би предизвикало проблеми.

Во овој труд водството/лидерството е проследено како социјално пожелен приод, заради суптилноста на мултикултурниот контекст кој е предизвик за работење со човечките ресурси на долги патеки, за постигнување на развој на организацијата како организам, како и развој на заедницата како повисок степен на очовечување на општеството.

Акцентот е ставен на водството на наставно воспитниот персонал кој е директно одговорен за реализација на програмите и постигнување на резултати во процесот на учење и поучување на децата, во висока соработка со родителите/старателите.

Потребна е силна синергија помеѓу директорот како орган на раководење, Училишниот Одбор како орган на управување и Наставничкиот колегиум како носител на дејноста. Овие образовни органи го чинат водството на институцијата.

Многу е важна улогата на директорот за кој е пропишана прецизна законска регулатива за избор и именување.

Имено Директорот е одговорен за законитоста во работата и за материјално-финансиското работење на училиштето. За директор на основно училиште може да се избира лице кое има најмалку високо образование и кое ги исполнува условите за наставник или стручен соработник во основно училиште и ако има најмалку пет години работно искуство во воспитно-образовната работа, положен испит за директор, во моментот на именувањето со правосилна судска пресуда не му е изречена казна или прекршочна санкција забрана за вршење на професија, дејност или должност, да има соодветен сертификат, не постар од пет години, за познавање на англискиот јазик ТОЕФЕЛ ИБТ (TOEFL IBT) - најмалку 30 бода, ИЕЛТС (IELTS) - најмалку 3 бода, БУЛАТС (BULATS) - најмалку 20 бода или КЕТ (KET) (Cambridge English) - положен, и да има положено психолошки тест и тест за интегритет. По исклучок, доколку нема пријавено кандидат со положен испит за директор, за директор може да биде избрано и лице кое не положило испит за директор, но е должно истиот да го положи во рок од една година од

денот на изборот за директор. Ако избраниот директор не го положи испитот за директор во рокот утврден во овој член, му престанува мандатот на директор. Мандатот на директорот трае четири години, со можност за уште еден последователен мандат во истото училиште. На наставник или стручен соработник кој е избран за директор на основно училишта му мирува работниот однос за време на вршење на функцијата директор на основно училишта и има право во рок од 15 дена по престанувањето на функцијата што ја вршел, да се врати на работа во училиштето, односно установата каде работел пред да биде избран за директор за вршење на работи кои одговараат на неговиот вид и степен на стручна подготовка. Ако наставникот или стручниот соработник од став (7) на овој член не може да се врати во училиштето каде работел пред да биде избран за директор, наставникот или стручниот соработник се распоредува и заснова работен однос на неопределено работно време на соодветно работно место за вршење работи кои одговараат на неговиот вид и стручна подготовка, во друго училиште на подрачјето на општината, односно општините во Градот Скопје. Оспособувањето на кандидати за директори на основните училишта и полагањето на испитот по успешно завршената обука го врши Државниот испитен центар, согласно со закон. Програмата за подготвување и полагање испит за директори и начинот на спроведувањето на испитот ги пропишува министерот на предлог на Државниот испитен центар. На кандидатот кој го положил испитот за директор му се издава уверение. Формата и содржината на уверението за положен испит за директор на основно училиште ги пропишува министерот.¹⁶ Директорот на општинско основно

¹⁶ Директорот ги врши следниве работи: - го застапува и претставува училиштето и е одговорен за законито работење, - ја организира, планира и ја води работата на основното училиште, - подготвува програма за развој на училиштето, - подготвува предлог на годишна програма за работа, - е одговорен за реализација на годишната програма за работа, - е одговорен за остварување на правата и обврските на учениците, - врши избор на наставници, стручни соработници и воспитувачи и друг административно технички кадар согласно со закон и актите на училиштето, - врши распоредување на наставници, стручни соработници и воспитувачи и друг административно-технички кадар, - одлучува за престанок на работен однос на наставници, стручни соработници и воспитувачи и друг административно-технички кадар согласно со закон и колективен договор, - врши контрола врз начинот на водењето на професионалните досиеја од членот 91 став (3) на овој закон. - поттикнува стручно оспособување и усовршување на наставниците, стручните соработници и воспитувачи, - организира менторство за наставниците-приправници, стручните соработници-приправници, воспитувачи-приправници, присуствува на часови во наставата согласно со планот за посета на часови од годишната програма за работа на училиштето, за што составува препораки и забелешки од остварената посета кои се приложуваат кон професионалното досие на наставникот и ја следи работата на наставниците, стручните соработници и воспитувачи и ги советува, - ја следи работата на училишниот педагог, психолог и другите стручни работници, - се грижи за соработката со родителите, - ги известува родителите за работата на училиштето и за измени на правата и обврските на учениците, - одлучува за воспитните мерки, - ја поттикнува и следи работата на заедницата на учениците, - обезбедува извршување на одлуките на училишниот одбор, - ја донесува систематизацијата на работните места на училиштето, - одлучува за склучување договори за работните односи, - покренува постапка за дисциплинската одговорност на наставниците, стручните соработници и воспитувачи, - се грижи за соработката на училиштето со здравствената установа во општината и - врши други работи согласно со закон и статутот на училиштето. www,

училиште го избира и разрешува градоначалникот по предлог на училишниот одбор на основното училиште. Директорот на државно основно училиште го избира и разрешува министерот по предлог на училишниот одбор на основното училиште.

Градоначалникот, односно министерот три месеца пред истекот на мандатот на постојниот директор донесува одлука училишниот одбор на училиштето да објави јавен оглас за избор на директор. Ако градоначалникот, односно министерот не постапи во рокот утврден во ставот од овој член, училишниот одбор објавува јавен оглас за избор на директор. Во јавниот оглас на јавните гласила се утврдуваат условите кои треба да ги исполнува кандидатот за директор, потребната документација, времето на траење на јавниот оглас и рокот во кој ќе се изврши изборот. Пријавените кандидати ги доставуваат потребните документи до училишниот одбор на училиштето. Кандидатите кон пријавата мораат да приложат програма за работа за период од четири години. Пристигнатите документи ги прегледува комисија составен од три члена, избрана од училишниот одбор чија надлежност се утврдува со статутот на училиштето. Комисијата од ставот (7) на овој член е должна во рок од пет дена по завршувањето на јавниот оглас да ги разгледа пристигнатите документи. На кандидатите кои не ги исполнуваат условите предвидени во јавниот оглас им се враќаат документите со образложение во рок од три дена од денот на разгледувањето на истите. Училишниот одбор може да побара дополнителни документи од кандидатите кои ги исполнуваат условите согласно со одредбите во статутот на училиштето. Училишниот одбор и претставникот од Бирото вршат интервју со кандидатите кои ги исполнуваат условите. Училишниот одбор на општинското основно училиште, во рок од седум дена од извршениот разговор со кандидатите, на градоначалникот на општината му предлага два кандидата за избор на директор, доколку на јавниот оглас се пријавиле повеќе кандидати. Училишниот одбор на државното основно училиште, во рок од седум дена од извршениот разговор со кандидатите, на министерот му предлага два кандидата за избор на директор, доколку на јавниот оглас се пријавиле повеќе кандидати. Градоначалникот, односно министерот во рок од десет дена од денот на добивањето назначува директор¹⁷

Оваа законска процедура овозможува основа за избор на квалитетна личност која ќе биде лидер за сите.

¹⁷Закон за основно образование во Република Македонија
<http://www.pravo.org.mk/documentDetail.php?id=829>

2.4 ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Ова истражување ги има следниве цели:

Да се утврди (проучи) каква е состојбата во сферата на работењето со луѓето во организацијата, односно колку се мотивирани на едукација од страна на водството

Каква е состојбата во сферата на работењето со луѓето во мултикултурна работна заедница

Врз основа на сознанијата, добиени од истражувањето да се понудат соодветни програми за (евентуална) нивна дополнителна обука за современите концепти на споменатите поими, зависно од функциите (улогите), што одделните категории субјекти ги имаат во својата дејност.

Да се направи увид во состојбите во основните училишта во контекст на почитување на различностите.

Да се утврди улогата на наставникот како лидер во поттикнувањето на постојаното учење и воведување на промените во наставниот процес во контекст на мултикултурализмот

Согледување на влијанието на лидерството во основните училишта во воспоставувањето на процес на постојано учење и взаемна поддршка на сите чинители во училиштето и заедницата.

Непосредна цел на ова истражување е креирање на култура на постојана едукација, организирање на интерни обуки за (оспособување) на водачи - ментори за креирање и реализација на моделот за ефикасна образовна средина во мултикултурни заедници и кои ќе треба да работат на оспособување на луѓето во организациите за ова подрачје. Менторите ќе треба да бидат оспособени:

да можат самостојно или во соработка со тимови да ги идентификуваат проблемите во врска со мотивот за постигнување кај луѓето во мултикултурни заедници.

да иницираат и да ги координираат активностите за дефинирање на организациски политики за креирање на моделот за ефикасна образовна средина во мултикултурни заедници и да се грижат за нејзиното остварување,

да умеат да иницираат, планираат и организираат сесии (дебати, работилници и други форми на групна работа) со сите вработени, со помали групи и со поединци,

да умеат да планираат и реализираат - (рако)водат активности (акциско-иновациски проекти, на пример: примена – воведување на проблемска едукација, кооперативно учење,

проектни активности и сл.) за разрешување на одделни проблеми во врска со подобрувањето на квалитетот на работењето на ниво на организацијата;

Крајна цел на истражувањето е кај колективите со мултикултурен предзнак да се поттикне интерес за запознавање со современите стручно-научно засновани пристапи кон учењето, поучувањето, знаењата (вештините и способностите), со кои се здобиваат учесниците во процесите во организацијата и следењето, проверувањето и евалуацијата на нивните постигања и да им помогне на организиран начин да се оспособат за нивна креативна - квалитетна практична примена. Воспоставување на систем на постојано учење кој ќе биде основа за:

- квалитетно планирање, подготовки и реализација на работата соодветно со целите на организацијата;

- самостојно и во соработка *да се изработуваат одделни инструменти* за проверување и прибирање на податоци за постигањата (листи за проверка, скали на проценка, описни критериуми и др.

Потребна е промена на концептот за размислување кој пак влијае на културата и социјалната клима во заедницата. Моделот на постојната културна и социјалната клима во мултикултурните заедници(и нивната околина)во голема мера ги определуваат рамките на промените.

При тоа треба да се има предвид дека разните стереотипи и убедувања со кои се одликува постојната култура во добар дел од институциите на системот и нивното опкружување се тврдокорни, отпорни на промени на кратки патеки, заради тоа на нив треба да се гледа како на предизвик кој има убедлив приоритет. Во исто време треба да се знае дека патот е долг и сложен и кој бара одење чекор по чекор. Првиот чекор секако е подигнувањето на мотивот за постигнување кај секоја личност во согласност со нејзините можности, што е предуслов за подигнување на професионализацијата.

Училиштето како институција одговорна за елементарното описменување на населението и игра клучна улога во подигањето на свесноста на луѓето за многу големи прашања што го допирале и го допираат човештвото. Училиштето треба да ги оспособи учениците за работа во разни сфери од општеството, да ја поттикне нивната креативност, да го поддржи подигањето на конкурентноста на општеството, да помогне во едукација на населението заради надминување горливи општествени конфликти и друго. Мора да се признае дека понекогаш овие институции во историската димензија на нивното постоење одиграле и негативна улога, обидувајќи се да ги индоктринираат и да ги идеологизираат

луѓето. Но, речиси секогаш и насекаде тие се бележат како агенси на одредени промени. Во овој контекст училиштата денес може и треба да се јават во функција на внесување промени во свеста и однесувањето на граѓаните во функција на меѓуетничка интеграција, процес во кој во голема мера тие можат да помогнат на начин на кој ниту една друга институција не го може тоа. Училиштето е природна средина во која учениците, но и наставниците треба да се чувствуваат релаксирано и покрај сериозните обврски што ги имаат. Меѓутоа, за да биде тоа така, неопходно е да бидат исполнети многу предуслови. Пред сè, меѓу нив треба да има доверба и взаемна грижа. Целокупната атмосфера и клима во која се одвива воспитно-образовниот процес треба да биде позитивна и исполнета со позитивни емоции.

Образовниот процес има примат, но токму поради запоставувањето на воспитната компонента, може да се јават и одредени проблематични ситуации. Тоа особено е изразено во средини во кои учениците, но и наставниците се од различна етничка, верска и национална припадност.

Практиката повеќе пати покажала дека токму во училиштата со ваква структура мирната и релаксирана атмосфера е многу кривка и ранлива. Тоа покажува дека треба уште многу да се работи на планот на меѓуетничката интеграција, и тоа мошне сериозно и посветено.

Специфичноста на средината наречена училиште е видлива според повеќе параметри. Во него живеат и работат луѓе со различна културна, социјална, етничка, верска припадност.

Дури и луѓето што меѓу себе не се разликуваат според овие параметри се разликуваат според своите потреби, желби, надежи, очекувања, способности, можности, предзнаења, карактерни особини, емоционални реакции. Шаренилото на личности прави оваа средина да биде уникатна според својот карактер. Тоа укажува на фактот колкава умешност е потребна за да може да се постигнат целите што во училиштето се поставуваат во зависност од Проценките што треба и мора да научи еден ученик, да знае и да умее.

ГЛАВА 3.

3.1 МУЛТИКУЛТУРНИ ЗАЕДНИЦИ, ТЕОРИСКИ ОСНОВИ И ДИМЕНЗИИ

Ултимативна дефиниција за мултикултурализмот не постои, но тој најчесто се поистоветува со културните различности. Во современоста се оспорува мислењето дека културата е хомогена и стабилна структура, т.е. во практиката индивидуите припаѓаат на многу различни култури и имаат сложени идентитети, па оттука, дефинирањето на мултикултурализмот е исклучително тешка задача. Да се тргне во дефинирањето на мултикултурализмот, при што почетна точка претставува ослободената индивидуа, е еден од многуте пристапи на овој дискурс, но, несомнено, ваквата позиција е најблиска до индивидуалниот либерализам. Накусо кажано, денешните мултикултуралисти го истакнуваат мултикултурализмот внатре во секоја индивидуа, бидејќи луѓето се способни за идентификување со мноштво идеи и со многу концепции за начинот на живеење, а не се заглавени исклучиво во сопствениот физички изглед, културата или етничкото потекло. Основниот постулат на мултикултурализмот е инклузивноста, а тоа воедно подразбира дека не треба да се отфрли своето за да се стане мултикултурен, туку дека не треба да се омаловажуваат другите. Мултикултурализмот, согласно со либералната етика за слободата на изборот, подразбира дека треба да се дозволи изборот на нашето членство, наместо тоа да е детерминирано исклучиво преку наследството. Во таа насока, мултикултурализмот треба да им овозможи на луѓето да бидат слободни дотаму да можат и да се преобратат во друга култура. За да преживее, мултикултурализмот треба да биде отворен на тој начин што би одел подалеку од толеранцијата, го брани патот кон другите погледи и култури и бара дури нивно следење.

Тоа значи дека тој е добар, а не е само неопходно општествено зло. За мултикултурното општество се говори, кога станува збор за културна плуралност во едно општество и во една држава. Во таа смисла не се опфатени федеративните држави, кои културната различност ја решиле на класичен начин со територијална и со политичка поделба на надлежностите помеѓу културните сегменти и повторно воспоставиле држави-републики, кои потпаѓаат под динамиката мнозинство-малцинство, со преобладавајќа национална култура. Комплексноста на политиката во услови на културен плурализам во мултикултурните општества не се огледа во фактот што различните културни сегменти практикуваат различна културна и институционална интерна пракса, туку посебно поради

тоа што имаат различни односи кон поширокото општество и неговите макроинституции, кон вредностите врз кои тие се темелат и со тоа постојано го проблематизираат поширокиот консензус. Таквите општества ги нарекуваме мултикултурни општества, како општества во кои културниот плурализам станува доминантен и повеќеслоен – на локално ниво како микрозаедници, како начин на живот, на еснафско-професионално, а на глобално ниво ја поседува политичката сцена. Овој плурализам ја надминува динамиката на мнозинство/малцинство, каде националната култура е предоминантна од мнозинската културна матрица, а малцинствата се гетоизирани во комплексот на малцинските права и малцинската културна група на маргините на доминантната култура. Мултикултурализмот е модел во кој културата и културниот идентитет стануваат инструменти за постигнување политичка легитимација и за влијанија. Истовремено, тие се злоупотребуваат и од политичките лидери на хегемонистичките мнозинства, но и од претставниците на послабите малцинства. Имено, природата на ривалството на интересните групи, каде што плуралните групи се евидентно дистинктивни, ја прави политичката арена.¹⁸ Во оваа смисла, политичкиот поредок станува стожер бидејќи главните процеси на модернизација се спроведуваат од врвот, од елитите и преку политиката на сила и на притисок, а тие се изразуваат само преку политичкиот систем. Освен тоа, политиката е многу повеќе од арена на интереси, односно таа е, исто така, арена на страсти, каде емоциите можат да бидат мобилизирани зад нечие знаме и против друга група. Во тој контекст, најефикасни се оние социјални единици кои можат да ги комбинираат симболичките и инструменталните цели.

Постојат бројни студии за мултикултурните и за мултиетничките општества, реализирани во последната деценија со кои се нагласува важноста на современиот пристап на гледање на мултикултурализмот. Во тој контекст се издвојуваат и две гледишта на етничноста, од кои едното е позитивно, а другото со негативна конотација. Позитивниот пристап на гледање на етничноста е во прилог на меѓусебното разбирање и поддршка, односно различната припадност да не биде препрека за развој на ниту една личност. Втората димензија на гледање е поврзана со постоење на стереотипи и предрасуди кои се поттикнати од медиумски презентации на насилства помеѓу припадници на различни етнички групи.

¹⁸ James, Edward, “The Multivision of Multiculturalism”, web. bu.edu/wcp/papers.com 133

Фрчкоски, Д. Љ. „Преговарање во конфликти на идентитети”, Темплум, Скопје, 2010

Социјалните теоретичари како Dirken, Veber, Marks¹⁹ тврделе, дека заедничко за појавата на модерното индустриско општество во 19ти век е тоа што етничките групи ја изгубиле својата важност во животот на индивидуата. На етничките и расните разлики се гледало како на анахронизми ограничени на предмодерните или традиционални општества

Како резултат на меѓународната миграција, мултикултурализмот стана доминантна теорија во последните 20-30 години во некои земји на западната цивилизација. Општо прифатено е дека поради практиката на мултикултурализмот, различните култури можат да живеат мирно рамо до рамо. Теоријата стана широко распространета во 1970-тите, но денес таа сè повеќе се критикува; многумина ја доведуваат во прашање нејзината способност за решавање на културните проблеми.

Во голем дел од дебатата по прашањето на мултикултурализмот, меѓународната загриженост се фокусира на основните принципи на правда, еднаквост и демократија.

Мултикултурализмот, или, мултикултурата е феномен стар колку што е стара човековата цивилизација. Мултиетничноста веќе не може да се игнорира со принципите за почитување на различноста. Креирањето на стратегија за почитување на различните вредности ја поттикнува лојалноста кон заедницата и придонесува кон интеграцијата во поширокото општество.

Прашањето на мултикултурализмот е особено важно затоа што има многу дискусии за неуспехот на мултикултурализмот и како што е обвинувано за тоа што е одговорно за предизвикување социјални конфликти.²⁰

Бидејќи се испитува како политичка теорија, можеме да видиме дека концептот може да се толкува на различни начини и неговите граници честопати се нејасни кога се обидуваат да го разликуваат од глобализмот или либерализмот. Во секојдневниот јазик, мултикултурализмот честопати се смета за идентичен со напорите за промовирање на интеграцијата на имигрантите. Најшироко прифатената дефиниција е генерално негативна: таа одредува што не е мултикултурализам, или што може да се контрастира со него. Всушност, мултикултурализмот е политичка филозофија и социјална доктрина, која ги зема предвид разновидноста и културните разлики и се дефинира како алтернатива на

¹⁹ Ова му дава ново значење на терминот „секундарно групно членство“, бидејќи на крајот, токму таквото членство, под претпоставка дека е повеќе инклузивно отколку ексклузивно, може да се гледа како фондус на мултикултурализмот. Kumlika, Will, “Multicultural Odysseys, Navigating the International Politics of Diversity”, Oxford University Press, 2007

²⁰ КУЛТУРНИТЕ ИДЕНТИТЕТИ ВО ПОЛИТИКАТА - аспекти на мултикултурализмот, Ана Чупеска, Фондација Конрад Аденауер, Канцеларија Скопје/Македонија

асимилацијата. Важно е да се разјасни дека моделот може да се примени само во држави каде што постојат многу силни заедници кои можат да преживеат, па дури и да бараат. Сепак, тоа не е применливо ако има многу имигранти од различни култури, но само неколку од секоја култура или не сакаат да го задржат својот идентитет (Joseph Raz).

Прашањето за интеркултуралноста во мултикултурните општества е сè повеќе и повеќе актуелно. Културата е нешто што го учиме, а ние, исто така, треба да научиме, или да ги развиваме компетенциите за живот во една мултикултурна средина преку реализирање на интеркултурен дијалог. Преку анализата на релевантната литература се разгледува прашањето за образованието за интеркултуралност, интеркултурни компетенции и улогата на педагозите во образованието и обуката интеркултуралноста. Во документот се презентирани резултатите од истражувањето спроведено помеѓу студентите на Одделот за педагогија и Одделот за културолошки студии на Филозофскиот факултет во Риека, разгледување на социјалните оддалеченоста на испитаниците во националните и религиозните групи користејќи го методот на анкетен прашалник социодемографски показатели и скалата на општествена дистанца на Богардус. Резултатите од истражувањето покажаа дека учениците изразуваат позитивни ставови кон припадниците на националните и религиозните групи, освен за учесниците во брак и поретки блиски пријателства со одредени национални и религиозни групи.

Сите идеи за мултикултурно учење, имплицитно или експлицитно, се засноваат на идејата за култура. Културата е во срцето на индивидуалноста и во општествениот идентитет. Постои поврзаност со сите фактори кои формулираат начини на размислување, верување, чувство и дејствување на поединецот како член на општеството (Mrnjajus, Rončević and Ivošević, 2013).²¹ Првата систематски и посеопфатна дефиниција за "култура" е од британскиот антрополог Едвард Барнет Тилор која во 1871 година ја дефинира културата како комплексен ентитет кој ги вклучува знаењата, верувањата, уметноста, закони, расположение, обичај и секоја друга способност, навика што ги стекнал човекот како член на една заедница (Haviland, 2004, 34). Поединци кои се членови на одредена културна група се стремат да ја зачуваат својата култура, јазици, обичаи, ритуали, традиции, митови, нивните специфични практики и чувство на взаемна солидарност и поврзување. Во денешно време на брзи технолошки промени и процесот на глобализација, кој е условен од различните пристапи кон културата на глобално ниво, а не само на

²¹ <http://izdavastvo.ffri.hr/k-mrnjaus-n-roncevic-l-ivosevic-interkulturalna-dimenzija-u-odgoju-i-obrazovanju/>

одредена територија, антрополошката дефиниција е статична. Луѓето разменуваат свои верувања и уникатни структури на сопствената култура, а во блиска иднина контактите ќе бидат и индиректно преку различни медиуми. Во средини на различни култури повеќе не се врзуваат исклучиво на одредена географска област. Се нагласува еден таков постмодернистички пристап кон културното набљудување на динамиката, варијабилноста и внатрешната хетерогеност. Како резултат на ваквото мешање на културите, се појавуваат нови концепти и концепти на културата. Постмодерниот пристап ја препознава културата како "динамичен, отворен, бесконечен процес на постојани промени и интерконекции кои не можат да се сведат на некои општи (универзални) карактеристики.

Постојат различни концепти кои се преклопуваат, со кои се обидуваат да го објаснат начинот на справување и продирање на култури во различни социо-историски контексти (Месиќ, 2007). Културата е важен фактор со кој поединецот развива личен и граѓански идентитет, преку него го идентификуваме општеството во кое е живееме. Имајќи ги предвид бројните културни разлики со кои сме опкружени, од суштинско значење е да се создаде дијалог меѓу културите, интеркултурни дијалози, што ќе придонесуваат за разбирање на другите.

Во дискусијата за културата, исто така, важно е да се споменат концептите на етноцентризам и културен релативизам. Секоја културата која добро функционира се смета за најдобра, што е одраз на еден пристап познат како етноцентризам (Haviland, 2004, 51). Идејата е да се суспендира пресудата за обичаите на другите народи, да ги направат разбрани во нивната сопствена култура, се нарекува културен релативизам. Хавиланд вели дека само со ваков пристап можно е да се изгради неоткриена слика на други народи и да се добие увид во обичаите на вашата заедница. Културниот релативизам не бара од нас да се воздржуваме од судење засекогаш или да го браниме правото на народот да ги практикува своите обичаи. Потребно е едноставно да се избегнуваат предвремени пресуди додека не изградиме соодветно разбирање за културата што нè интересира. Само тогаш може да се завземе критички став.²²

Поради процесот на глобализација како и демографските, социјалните и технолошките промени, светот станува "Глобално село" каде што се изразува "интеракција" на различни културни, етнички и верски групи како и разни социјални малцинства и движења кои го сочинуваат разновиден мозаик на глобалното општество (Нинчевиќ, 2009, 60). Поради многуте миграции низ историјата, денес во Европа живеат луѓе од многу

²² Haviland, 2004, 51 ПЕДАГОГИЧЕСКИ ИСТРАЖУВАЊА, 10 (2), 309 - 325 (2013)2007, 168).

различни култури. Судирот на цивилизациите и преобразувањето на светскиот поредок на Семјуел П. Хантингтон беше меѓу првите дела кои привлекоа широко внимание кон социјалните проблеми што произлегуваат од разновидноста. Во согласност со неговиот концепт, можеме да зборуваме за кинески, јапонски, хиндуистички, исламски, православни, западни, латиноамерикански и евентуално африкански цивилизации со значително различни културни потекла. Во 12-те години од објавувањето на антиимигрантските гласови се повеќе се интензивираа, а неодамна Ангела Меркел рече дека мултикултурализмот не успеа, во различни култури - во случај на Германија, масите не можат да се интегрираат.

Постојат паралелни општества низ цела Европа, особено во големите градови и во нивните предградија, каде што живеат многу имигранти и нивните потомци. Во овие земји, на мултикултурализмот се гледа како на предизвик кој носи во себе одговори или решенија. Историски гледано, тоа е сосема нов концепт, кој сè уште ја бара својата цврста рамка во врска со неговата содржина и разликата од либерализмот и глобализмот. Во англосаксонскиот свет примери за практична имплементација може да се видат во Канада и Австралија, но и Холандија, исто така, експериментира со идејата.

Во светот по Студената војна, глобалната политика стана мултиполарна и мултицивилизациона. Сега најважните разлики меѓу нациите не се идеолошки, политички или економски, туку културни. Денес најважните групи на држави во светот се состојат од седум или осум големи цивилизации.

Покрај западните општествата, не-западните општества се повеќе и повеќе силно ги потврдуваат сопствените културни вредности и ги отфрлаат оние на кои што Западот ги "присилувал". Како резултат на тоа, се појавуваат најдлабоки, најважни и најопасни конфликти меѓу нациите што припаѓаат на различни културни ентитети.

Покрај трансформацијата на светскиот поредок, уште еден важен фактор што треба да се реши е прашањето за имиграцијата. Постои пример на концепт што Флерас и Елиот го нарекуваат "егзалтација на различноста" кој се практикува во Канада. Првично, идентитетот на канадското општество беше изграден врз основачите на француски и англиски јазик, но ова се смени во последните тринаесет години и "се оддалечи на начин да стане мултикултурен, мултиетнички идентитет". Канада е пример за мултинационално, мултирелигиозно, мултиетничко, мултикултурно општество. Мултикултурното општество, пред сè, значи дека секој канадски жител може да учествува во општеството, без оглед на културата, националноста или етничкото потекло, религијата, расата или бојата на кожата. Уште во 1972 година, поддршката за зачувување на културата и религијата стана уставно

загарантиран општ принцип, а придржувањето кон овие закони е надгледувано од специјален оддел. Во Европа, Холандија беше повикана да експериментира со идејата. Во моментот околу еден милион муслимани живеат во Холандија, мерките направени во нивниот интерес првенствено се фокусираат на нивната економска и социјална ситуација. Покрај тоа, во врска со мултикултурното воспитување државата посветува посебно внимание на образованието. На пример, децата што припаѓаат на малцинска група можат да учат и на својот мајчин јазик. На државната телевизија и во регионалните и локалните медиуми, програмите се емитуваат и на мајчиниот јазик на имигрантите. Друго пример за примена би можела да биде Германија (или по изјавата на Ангела Меркел би можела да биде), дека по Канада, САД и Велика Британија се најважната миграциска дестинација. Според Јута Лимбах, поранешен претседател на Сојузниот уставен суд на Германија, примарниот услов е дека треба да има интеграција, но фактот дека "повеќе од 7 милиони странци живеат во Германија, од кои 3,2 милиони се муслимани, а за 3-4000 од нив се веќе германски граѓани ". Најшироко прифатената дефиниција е обично негативна: во оваа смисла тоа значи разновидност, наспроти еднаквост, разлики што е спротивно на градење на единството. Тоа е културна и политичка платформа за различни принципи, концепти и упатства со цел да се промовира фер и еднаков изглед на сите културни групи во јавната и приватната институционална средина и да се создаде рамнотежа помеѓу расите или јазиците. Мултикултурализмот треба да обезбедува политичка рамка за социјална еднаквост и културни разлики како и за суштинските елементи на општествениот поредок. Се нудат стратешки водечки принципи за повторно размислување, рedefинирање и решавање на расните и етничките разлики. Таа смета дека сите етнички и културни групи се еднакви. Тврди дека секој поединец има право да се поврзува и да се идентификува со културата по свој избор, а сепак целосно да ги искористи можностите за економска и социјална еднаквост. Ниту еден културен ентитет нема право да биде привилегиран над друг, освен тоа, бидејќи тие го збогатуваат општеството, сите тие треба да се почитуваат и поддржуваат. Меѓутоа, нејзините граници со глобализам или либерализам често се нејасни.

Стјуарт Хол²³ прави три забелешки во врска со влијанието на глобализацијата врз културните идентитети:

²³ Hall, S. (1991a) 'The local and the global: globalization and ethnicity' in A. King, ed., Culture, Globalization and the World-System, State University of New York at Binghamton, Binghamton.

Hall, S. (1991b) 'Old and new identities, old and new ethnicities' in A. King, ed., Culture, Globalization and the World-System, State University of New York at Binghamton, Binghamton.

- Националните идентитети се распаѓаат како резултат на растот на културната хомогеност и глобалната постмодерна.

- Националните и другите локални или посебни идентитети стануваат посилни во спротивност со ефектите од глобализацијата.

- Националните идентитети слабеат, но новите, хибридни идентитети го заземаат своето место.

Најчестиот тренд е првиот од горенаведените изјави. Хол го дефинира глобалниот постмодернистички феномен, како ситуација во која глобализацијата води до несреќа на сите силни културни идентитети и резултира со привременост, непостојаност, инстанцијалност, разлики и културен плурализам.

Генерално, можеме да кажеме дека постојат два релевантни аспекти на **мултикултурализмот, целосна и делумна интеграција во општеството.**

Другата димензија е релевантна во државите кои традиционално се имигрантски земји, така што бројот на имигранти е висок, како што се Франција, Холандија, Германија или дури и САД. Суштинската разлика помеѓу овие две области е дека малцинствата каде што се социјализираат во културата на земјата: отидоа таму на училиште, зборуваат јазик и ги знаат локалните обичаи. Истото не може да се каже за имигрантите. Основани на место различно од нивната земја на потекло, тие се отргнуваат од своите корени, излегуваат од нивната безбедна средина и ова влијае врз нив како фрустрација. Покрај тоа, стапката на невработеност е висока меѓу нив. Сомалиски бегалец со само основно образование кој не зборува унгарски е ретко вработен на високи позиции. Во двата случаи, постоењето на силни заедници кои инсистираат на опстанок и признавање на нивната култура е важен услов за градење на интегрирано мултикултурно општество.²⁴

Стратегијата на мултикултурализмот е најновото решение за проблемите на малцинските групи со слушање и почитување на нивните навики. Затоа не се обидува да ги интегрира во општеството, туку да ја задржи различноста што ја претставуваат, а преку тоа луѓето од различни култури се лојални на дадената држава.

Нејзината цел е двојна: да се спречат несогласувањата, а од друга страна економски да ја искористат оваа разновидност. Во пракса, не сите се во целосна поддршка на овој

Hall, S. (1996) 'Cultural studies and its theoretical legacies' in D. Morley and K.H. Chen, eds, Stuart Hall: Critical Dialogues in Cultural Studies, Routledge, London

²⁴ Lilla Berkes: The Development and Meaning of the Concept of Multiculturalism. (Translated by Judit A. Kantor) Délkelet-Európa – South-East Europe International Relations Quarterly, Vol. 1. No. 4. (Winter 2010) 6 p.

концепт, кој дава можност да покажат и потенцијални недостатоци. Главните аргументи на критичарите се следниве:

- мултикултурализмот ја елиминира легитимноста на националните културни политички институции, - во духот на мултикултурализмот го одземаат мнозинството од општеството на културата врз која се темели нивното чувство на заедништво;

- мултикултурализмот ги збунува идентитетите, ги едуцира луѓето да имаат "мулти-идентитет", или поточно нема идентитет - и овие луѓе лесно можат да се манипулираат;

- се играат непринципиелни игри со малцински култури против националните култури;

- само националните култури можат да се спротивстават на штетните ефекти од глобализацијата;

- не сите култури се подеднакво добри и вредни.

На прашањето може да му се пристапи на начин на кој мултикултурализмот ја зголемува ранливоста на европските национални држави, ја загрозува стабилноста на европските политички системи преку стимулирање на миграцијата, преку што се зголемува невработеноста, криминалот и социјалните немири им овозможува на фундаменталистичките групи да го зајакнат своето влијание врз општеството и им дава можности на терористичките групи да работат во целните земји.

3.2 МУЛТИКУЛТУРАЛИЗМОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

- Мултикултурната реалност и мултикултурализмот

Специфично за мултикултурната стварност и мултикултурализмот е тоа што тие најчесто се препознаваат како сет на барања на различни културни групи спрема државните авторитети, бидејќи каде што постои културна плуралност таму се јавуваат барања за системски промени. Јасна типологизација на барањата на културните групи не постои, меѓутоа некакви обиди за систематизирање, сепак, се направени. Кимлика, на пример, ги систематизира барањата врз основа на тоа што препознава пет типови на етнокултурни групи кои можат да се сретнат во западните демократии: национални малцинства, емигранти. Национални малцинства се оние групи кои формираат комплетни и функционални општества во рамките на својата историска татковина пред да бидат инкорпорирани во поголемата држава. Тие можат да бидат поделени во две категории: субдржавни нации и домородци. Субдржавните нации се нации кои моментално немаат држава во која се мнозинство, но, кои, можеби, имале држава во минатото или кои,

можеби, барале таква држава. Тие исто така делат држава со други нации поради голем број на причини. Субдржавните нации биле освоени или анектирани од поголема држава или империја во минатото; отстапиле од една империја во друга; или се соединиле со друга држава преку кралски брак. Во некои случаи, мултинационалните држави се создаваат поради повеќе или помалку доброволна согласност, помеѓу две или повеќе национални групи за да се формира федерација во која ќе има заемна корист. Емигрантски групи се оние кои се формирале со одлуки на индивидуи и на семејства за да ја напуштат својата татковина и да емигрираат во друго општество оставајќи ги своите роднини и пријатели. Одлуката да се преселат во послободна и подемократска земја најчесто се прави поради економски причини, иако понекогаш и поради политички. Со време, втората и следната генерација која се раѓа во новата земја на живеење, ги реанимираат етничките заедници со различни степени на внатрешна кохезија и организација. Емигрантите пристигнуваат најчесто преку емигрантските политики кои им даваат право да станат граѓани по релативно краток период – од три до пет години – под минимални услови, на пример, учење на официјалниот јазик, делумно познавање на историјата на земјата и на политичките институции. Ова е традиционалната политика на емиграција во трите главни земји за емиграција САД, Канада и Австралија. Западните демократии имаат двестегодишно искуство со тоа како таквите групи на граѓани се интегрираат, а има малку докази дека легалните емигранти со право на државјанство претставуваат каква било закана за единственоста и стабилноста на либералната демократија. Има малку (ако воопшто постојат) примери на емигрантски групи кои се мобилизираат со цел да прават отцепувачки движења или националистички политички партии, или да поддржуваат револуционерни движења кои сакаат да ги сменат избраните власти. Наместо тоа тие се интегрираат во постоечкиот политички систем, исто како што се интегрираат економски и социјално. Изолационистички етнорелигиозни групи практикуваат доброволна маргинализација, бидејќи нивната религија бара да се избегнуваат секакви контакти со модерниот свет. Такви се Хутеритите, Амишите или Хасидските Евреи, кои бараат исклучување од воената должност и од службата во судска порота, од задолжителни образовни закони за да се осигура дека нивните деца нема да бидат изложени на коруптивни влијанија (на пример, тие бараат право да се прекине образованието на нивните деца пред 16 години и да бидат изземени од некои наставни планови кои се поврзани со животниот стил на модерниот свет). Законите од кои овие групи сакаат да бидат исклучени се токму законите кои лежат во срцето на градењето на нацијата (на пр., масовното образование). Зачудувачки, но многу западни демократии ги прифаќале ваквите барања. Овие групи немаат никаква лојалност

спрема државата и често се внатрешно организирани на нелиберален начин, а им забрануваат на членовите на групата да ги доведуваат во прашање традиционалните обичаи или религиозните авторитети. Исто така, им забрануваат на децата да се здобијат со капацитет на таквото толкување, а на жените им го ограничуваат движењето во рамките на нивниот дом. Џеф Спинер овие групи ги нарекува делумни граѓани, бидејќи доброволно се откажуваат и од правата и од одговорностите (правото на глас, правото на функција, правото на социјални придобивки). Со таквото обележје сакаат да ја избегнат граѓанската одговорност за помагањето во решавањето на државните проблеми.²⁵

Метеци се т.н. невообичаени мигранти. Именувањето на овие групи од Мајкл Валцер е позајмено од терминот во стара Грција – т.е. *métoikos* - долгорочни жители кои се исклучени од полисот. Тие влегле во државата илегално или им истекол рокот на визата за престој и поради тоа немаат законско живеалиште, како што е случај со многу Мексиканци во Калифорнија, Африканци од Северна Африка во Италија итн. Во оваа група припаѓаат и привремените мигранти, кои влегле како бегалци барајќи привремена заштита или оние работници-гости (*Gastarbeiter*) како што се Турците во Германија. Кога влегле во државата овие луѓе не биле третирано како идни граѓани, ниту пак како посетители на подолг рок и, всушност, немало да им биде дозволен влез доколку тие би биле третирано како постојни жители или идни граѓани. Но, и покрај официјалните правила тие се населиле повеќе или помалку постојано. Многумина од нив ќе бидат депортирани ако властите ги најдат или доколку се осудени за некој криминален чин. Сепак, тие формираат големи заедници во некои земји, се впуштаат во некоја форма на вработување, легално или илегално, а можат и да стапат во брачна заедница и да основаат семејство. Бидејќи метеците се соочуваат со огромни пречки за интеграција – легални, политички, економски, социјални и психолошки – тие живеат на маргините на општеството. Нивното најосновно барање е да им се регулира нивниот статус како постојани жители и да добијат право на државјанство. Тие сакаат да го следат патот од емигрант до интеграција во главното општество, дури и да не биле иницијално примени како емигранти. Врз основа на оваа типологија, тој извлекува неколку видови на барања: барања за подобри и пофер услови за интеграција; барања за одредени права и одредени самоуправни ингеренции потребни за одржување на социјалната култура, т.е. за создавање економски, политички и образовни институции на нивен јазик. Од друга страна, според него, културните групи, исто така, можат да прифатат трајна

²⁵ Spinner, Jeff, "The Boundaries of Citizenship: Race, Ethnicity and Nationality in the Liberal State"; The John Hopkins University Press, 1994; Кимлика, Вил, „Современа политичка филозофија“, Академски печат, Скопје, 2009 223

маргинализација и да бараат само да бидат оставени на мир, на маргините на општеството, а најрадикалната иницијатива е воен преврат во државата и воспоставување диктатура што ќе го води малцинството, што не е случај на Запад, но такви примери има во Африка (Руанда) и во Азија (Фици). Кога Кимлика зборува за барањето на групите го обелоденува важното прашање околу односот на државата и на малцинските групи.

Имено, самиот процес на поставување на барањата од страна на групите, што според него, всушност, е одговор на заложите на мнозинството за националното градење. Станува збор за феноменот на дијалектиката меѓу градењето на нацијата и барањето за диференцијален третман од страна на малцинствата. Кимлика ги наведува инструментите на државното национално градење, а тоа се: политиката на граѓанство, јазичните закони, образовната политика, вработувањето во јавните служби, централизирањето на моќта, националните медиуми, симболи, празници и воена служба. Од другата страна се барањата за малцинските права, претставени низ формите на емигрантскиот мултикултурализам, мултинационалниот федерализам, вклучувањето на метеците и барањата за религиозните исклучоци. Афроамериканците потекнуваат од африканските робови донесени во САД во периодот од 17 до 19 век. Иако ропството е укинато во 19 век и ним им е доделено право на граѓанство/државјанство, Афроамериканците, сепак, биле предмет на законска сегрегација (посебни училишта, посебни воени единици, седење во посебни вагони). Дискриминаторните закони се укинати, но постојат докази кои укажуваат дека тие остануваат предмет на силна неофицијална дискриминација при вработувањето, при сместувањето, непропорционално се концентрирани во ниската економска класа и во сиромашните квартави. Тие биле ефективно денационализирани, т.е. им било одрекувано членството во американската нација.²⁶

Според Кимлика, важно е да се разгледаат истовремено и двете половини на оваа елипса, бидејќи во дебатите за малцинските права најчесто се гледа само во долната половина на сликата и се „скандализираат“ „наметливите“ и „агресивните“ малцинства кои бараат „посебен статус“ и „привилегии“, т.е. се поставува прашањето – што им дава за право на малцинствата да поставуваат такви барања спрема државата? Но, пред да се одговори на ова прашање, Кимлика сугерира да се погледне и во горната половина на сликата, при што тој констатира дека е јасно – барањата за малцински права мораат да се сфатат во контекстот на тоа дека тие се реактивен одговор на државното градење на нацијата, т.е. малцинствата поставуваат барања „против“ државата, како одговор на

²⁶ Кимлика, Вил, „Современа политичка филозофија“, Академски печат, Скопје, 2009 118

барањата што државата ги поставува „против“ нив. Инаку, повеќето од овие барања за малцински права, верува Кимлика, се легитимни, односно правата кои ги бараат метеците, расните групи, емигрантите и националните малцинства, навистина служат за да ги заштитат од вистинските и од потенцијалните неправди кои би настанале при државното градење на нацијата. Според него, не може да се прифати здраво за готово дека е легитимно за една либерално демократска држава да ги присилува малцинствата да се интегрираат во институциите во кои се употребува само јазикот на мнозинството. Либералните националисти тврдат дека постојат одредени валидни намери кои се промовираат од страна на овие политики за националното градење, како што се дистрибутивната правда и делиберативната демократија, и Кимлика се согласува со нив, но смета дека не е легитимно овие цели да се следат преку асимилирање, исклучување и ослабнување на малцинствата или со наложување на трошоци и товари на групите кои веќе се без привилегии. Државното национално градење има веројатност да стане репресивно и неправедно, во ситуации кога не е дополнето и присилено од страна на малцинските права. Од друга страна, онаму каде што малцинските права функционираат, таму државното градење на нација може да има легитимни и важни функции. Она што може да се увиди на Запад е комплексниот пакет на цврсти форми на национално градење комбиниран и присилен од цврсти форми на малцинските права. Главната задача со која се соочува која било либерална теорија на мултикултурализам е подоброто разбирање и изразување на условите за етнокултурната правда, заклучува Кимлика.

Мултикултурализмот во Република Македонија

Во контекст на македонското општество кое е мултикултурно и мултиконфесионално, можеме да кажеме дека поради политика на нееднаквост и политика на поделби како и други надворешни влијанија, се појави потреба од организирано дејствување за справување со негативни ефекти врз комуникацијата помеѓу граѓаните.

Промените кои настанаа во општеството во последните триесетина години, како резултат на промените во политичката и економската сфера, се одразија на појавата на интензивирање на групната идентификација врз етничка основа, па во македонското општество се појави фаза на поделба, дезинтеграција. Елементите на социокултурната варијанта на мултикултурализмот, практикувани до 2001 година, со Охридскиот рамковен договор, се' повеќе се трансформираат во модел на поделба на моќта меѓу различните етнички групи, преку балансирање на индивидуалните и на групните права како последица

на етнизацијата на сите сфери во општеството. Контрадикторностите и дилемите на мултикултурализмот, во неговата етничка димензија, ќе бидат предизвик за македонското општество²⁷

Почетоците на институционални активности во градењето на мултикултурализмот и интеркултурното образование, ги направи тим од Институтот за психологија при УКИМ Скопје, во Лабораторијата за мир и интеркултурно образование, која беше иницијатор на обуки и работилници со содржини од областа на меѓуетничката комуникација и толеранција. Авторот на овој труд во својата работа како училишен психолог во основно училиште „Јане Сандански,“ во Скопје со настава на три наставни јазици: македонски, албански и турски, иницираше формирање на Училишен центар за соработка, ненасилство и култура на мирот (УЦСНКМ) со програма за едукација за ненасилна комуникација за наставници, родители и ученици. Оваа програма беше поддржана од тогашното Министерство за образование, наука и спорт, во 1996та година и беше успешно реализирана со позитивен исход кој се рефлектираше во училиштето и во опкружувањето.

Во Република Македонија има бројни примери на градење на мултикултурниот модел на општество. Соработката со Лабораторијата за мир и интеркултурно образование имаше взаемна полза во насока на поврзување на науката, теоријата, практиката и емпиријата. Се формираа и други УЦСНКМ, во ОУ“ Свети Климент Охридски,“ во Бутел и ОУ,“ Рајко Жинзифов,“ во Драчево, како и во ОУ „Живко Брајковски,“ во Бутел. Активностите ги даваа своите позитивни резултати. Лабораторијата за мир и интеркултурно образование прерасна во специјалистички студии по мир и развој во институт „ Балкански центар за проучување на мирот,“ што подоцна се развиваше во постдипломски студии.

Од еднаква важност е да се напомене и Проектот за разрешување на етничките конфликти (ПРЕК), кој исто така функционираше во рамките на ФФ при УКИМ.

Сите активности на ПРЕК беа во соработка со основните и средните училишта во република Македонија. Опфатени беа наставници, психолози, педагози и други стручни соработници вработени во училиштата, подоцна и родители, и ученици.

Се подигна сензитивноста за важноста на почитувањето на различностите, почнувајќи од толеранција на различности па до искрени пријателски комуникации кои станаа столб за продолжување со овој вид на дејствување во нашата држава, во функција на градење на траен мир.

²⁷ Мултикултурализмот како теорија, политика и практика/Петар Атанасов,-Скопје: Евро-Балкан Пресс, 2003, 185стр, 24 см

Искуството на авторот како учесник во тимови за креирање на програмски активности во рамки на Проектот за меѓуетничка интеграција во образованието (ПМИО), како и мастер тренер во процесот на имплементација на содржините е основа за еден аналитички осврт за овој системски приод, кој беше заедничка работа помеѓу УСАИД и МОН.

Холистичкиот пристап во имплементирањето на ПМИО создава средина во која сите страни активно учествуваат во реализирањето на активностите за подобрување на меѓуетничката интеграција во образованието. Тие ја разбираат важноста на меѓуетничката интеграција во образованието и кон неа се однесуваат одговорно и отчетно. Со вклучувањето на Проектот за меѓуетничка интеграција во образованието се започна со процесот на градење свесност за потребата од меѓуетничката интеграција. Со програмските содржини се поттикна развој на компетенциите на наставниците, директорите на училиштата, стручните соработници, училишните одбори и вработените во општините одговорни за образованието за спроведување активности за МИО.

Во средините во кои одвоено функционираа паралелките од различните наставни јазици, започнаа активности за овозможување на директна интеракција меѓу учениците од различни наставни јазици и можности за мултикултурно и интеркултурно учење;

Во средините во кои имаше активности од оваа област кои беа креирани и реализирани во претходниот период, како што беше Основното училиште „Живко Брајковски,, во Бутел, Скопје, се прифатија со задоволство активностите на ПМИО. Се нагласуваа позитивните искуства од взаемните активности, особено од заедничките слободни ученички активности, екскурзии, прослави, одбележувања на верски празници, полуматурски прослави. Од особена важност беше сензибилизацијата на Советот од родители преку работилници, трибини и обуки организирани и реализирани од тим од наставници предводен од директорот на училиштето. Освен техничката можност да учат во иста училница ученици од различни јазични паралелки (претпладне на македонски јазик, а попладне на албански јазик и обратно) да се грижат заедно за условите и естетско и јазично уредување на просторот, се реализираше и размена на наставен персонал. Така на пример на учениците од петто до осмо одделение на македонски наставен јазик им предаваше наставничката која предаваше и на учениците во паралелките на албански наставен јазик, Албанка, а на ученици од петто одделение од паралелките со албански наставен јазик по физичко образование им предаваше наставник кој предаваше и во паралелките со македонски наставен јазик, Македонец. Имаше и други такви примери кои позитивно се

одразија во взаемното доближување и поддршка. Директорот на училиштето и автор на овој докторски труд, лично беше вклучен во сите активности на учење и поучување од оваа област.

Како еден системски приод во образовниот процес, во Република Македонија, кој поттикна одредени позитивни промени во однос на почитувањето на различностите е Проектот за меѓуетничка интеграција во образованието или скратено ПМИО. Како еден од активните учесници, мастер обучувач, авторот на трудот ги проследи сите компоненти на овој проект. Пред се' процесот на имплементација на активностите на ПМИО опфати неколку компоненти:

1: Информирање на јавноста и заедниците

2: Градење на капацитетите на раководството и наставниците во училиштата и одговорните за образование во општините

3: Модел-училишта

4: Обезбедување стимул за училиштата и за локалните заедници.

Секое воведување на промени е проследено и со отпор кон промените, без оглед на тоа колку се важни и позитивни промените за поединецот, заедницата и општеството. Заради намалување на отпорот, од особена важност, односно неопходно е промовирање, објаснување, аргументирање на потребата од воведувањето на промените. Исто така и воспоставување на дијалог со корисниците или учесниците во процесот на спроведување на промените. Да се воспостави постојана двонасочна комуникација за постојано подобрување и взаемна полза. Тоа ќе ги мотивира учесниците во процесот и таргетот на кој е наменет проектот, луѓето кои живеат едни покрај други со своите вредности, да не ги доживеат промените како наметнати „од горе,, туку како дел од сопствените потреби за подобрување на животот во заедницата. Квалитетот на активностите и очекуваниот исход се правопрпорционално зависни од воспоставувањето на систем од двонасочна комуникација.

Како што во природата постојат „Самоници,, примероци кои никнуваат сами и се еден убав природен модел за пример и восхит, така постојат и луѓе и организации кои со своето работење се издвојуваат како позитивен пример за углед на околината. Во насока на појаснување на оваа теза, ќе напоменеме дека во Основното училиште Живко Брајковски, постоеше програма која се реализираше под името Училишен центар за соработка, ненасилство и култура на мирот (УЦСНКМ) која беше дел од Годишната програма за работа на училиштето и Стратешкиот план. Во активностите кои беа планирани и реализирани имаше: обука за наставниците, учениците и родителите, од областа на

ненасилната комуникација, толеранцијата на различностите, справување со конфликтите. Реализирани беа бројни заеднички активности во кои беа вклучени учесници од учениците, наставниците и родителите од двата наставни јазици, македонски и албански. На пример реализирани беа заеднички екскурзии при што беа посетувани верски објекти (Скачковце, Кумановско) и Шарена Џамија (Тетово). Подолга подготовка беше потребна за реализација на заедничка полуматурска прослава, како и реализација на заеднички часови по математика, физика, физичко, музичко, за кои се подготвуваа заедно наставниците од двата наставни јазици. Се организираа бројни хуманитарни базари, кои имаа и забавен карактер, во кој учествуваа и локалното население од поширокото опкружување.

Со вклучувањето на активностите од ПМИО, се збогатија и содржините и сеопфатноста на сите подрачја на функционирањето на училиштето. Со се' што беше реализирано, училиштето стана еден од моделите каде се доби и грант за изградба на мала спортска сала, која и денес е дел од животот на учениците и опкружувањето.

Сепак, не е доволно сето тоа што е до сега реализирано во областа на образованието, сеуште можеме да кажеме дека се бара модел за излез од поделеното општество, во кое до денес се чувствува нескриената потреба на одредени групации, кои преку разни активности и пораки покажуваат жед за доминација на своето и дискриминација и девалвација на туѓото, аспирации за надмоќ и негирање на вредностите на другиот, без оглед на бројноста и припадноста на етничка заедница.

Во книгата „Македонски мултиетнички јазли“, од Петар Атанасов, е објаснето како е изграден концептот во Македонија но и како Македонија излегувала надвор од концептот за квалитетен мултикултурализам, квалитетен соживот на заеднички јазик меѓу заедниците, што би придонел за подобар живот. Исто така е дадена една визија кон иднината – сите ние да го почитуваме концептот на граѓанска солидарност, граѓански соживот во теоријата познат како граѓански национализам. Мора да дојде општеството до ниво да биде фер и правично кон секој граѓанин, но и да се почитуваат елементите од Охридскиот рамковен договор до денеска каде сите елементи ќе бидат составени. Заедниците, граѓаните и секоја индивидуа, да се наоѓа сама себе, да биде почитувана и во евро интеграциите мора да се искористи шансата што се нуди со овој модел,, - изјавува Атанасов.

Тој смета дека, потрагата по заеднички основи помеѓу сите граѓани, тоа што сите ги поврзува во заедничкото живеење во заедничката татковина, е пат до взаемноста, а не

инвестирањето во „разликите,,. Тука, смета Атанасов, е многу значајна праведната распределба на ресурсите, како и развојот на демократското општество.²⁸

За да се „одврзат,, јазлите, потребен е взаемна заложба на сите припадници на општеството. Да се чувствуваат еднакво слободни и еднакво одговорни за градење и чување на заедницата. Да се поттикне развојот на хуманиот идентитет на секоја индивидуа. Двојните пораки, двојниот морал кон различностите, го продлабочуваат јазот помеѓу индивидуите и групите и водат кон распаѓање на општеството, деструкција и анархија.

3.4 ТЕОРИСКИ ОСНОВИ НА ЛИДЕРСТВОТО, ЕФИКАСНА ОБРАЗОВНА СРЕДИНА И МУЛТИКУЛТУРНА ЗАЕДНИЦА

„Од луѓето зависи потенцијалот на компанијата,
Од односот помеѓу луѓето зависи нејзиниот морал
Од визијата зависи нејзиниот правец,
Од лидерството зависи нејзиниот успех.,,
(John C. Maxelle)

Науката и практиката, постојано се исправени пред дилемата за силните и слабите страни на лидерството, како комплексен конструкт од карактеристики на личноста, стекнати вештини и знаења, емоционална интелигенција и харизматичност, од една страна, а од друга страна постојаното балансирање со времето, ресурсите, потребите, можностите и постигнувањето на целите.

Личните вредности на лидерот и неговите способности за одржување и развој, постојана отвореност за учење и достигнување на целите, додека во исто време управува со тековните предизвици и дилеми, се основа за успех.

1. Лидерство наспроти управување

Лидерството во суштина е процес на градење и одржување на чувство на визија, култура и интерперсонални односи, додека менаџментот е координација, поддршка и следење на организациските активности.

За да ги реализира и двете улоги успешно од лидерот се бара да умее да балансира.

Лидерство е поседување на визија, моќ за артикулирање, дефинирање на приоритети, добивање на поддршка други да го следат тој пат, постојана рефлексција за тоа што е

²⁸ Петар Атанасов, Македонски, мултиетнички јазли: битка за едно или две општества, Просветно Дело, 2017г

направено и што уште е потребно до остварување на заедничките цели и постојана поддршка, почитување и взаемност.

Управувањето се однесува на функциите, процедурите и системите од кои се состои визијата.

2. Развој наспроти одржување

Ако не се поттикнува развој на другите, институцијата нема развива. Тоа значи дека е приоритет. Други работни места може да се делегираат, но не и лидерството '}

Постои постојана тензија помеѓу временската рамка и енергија посветена на одржување на системот и тоа посветено да се осигура дека вработените се секогаш повеќе од компетентни и предизвикани со активна поддршка во потрагата по повисоки стандарди.

3. Внатрешни наспроти надворешни промени

"На притисокот кој доаѓа од надвор треба да се посвети внимание , но мора пред се' да се управува со притисокот во внатрешноста ... '}

Растот на надворешната контрола на образовните организации создава свои тензии. Директорите како лидери се наоѓаат позиционирани помеѓу силите надвор од училишта, а од друга страна поттикнувањето и промовирањето на промените заедно со персоналот со кој, во крајна линија, мора да ги реализира. Тие ги демонстрираат своите

лидерства по избор на иницијативи за преземање на активности за кои пак добиваат поддршка од родителите на учениците, со кои заедно работат на имплементација, поттикнуваат нови иницијативи и начини, прилагодени за посебни вредности и околности. Така се креира и остварува еден постојан круг на взаемност, учење, примена и рефлексивност на сите чинители на образовниот процес во едно училиште, во една заедница.

4. Автократија наспроти автономија

Временската рамка не може да биде изговор за квалитетот на донесена одлука. Донесувањето на одлуките е процес низ кој поминува индивидуата и организацијата.

Лидерството е пред постојан предизвик на донесување на одлуки, лидерите ја носат и одговорноста од исходот на донесената одлука. Тоа е клучна лидерска вештина со која се управува во насока на демократско донесување на одлуки, наспроти автократското како лош пример.

5. Лично време наспроти професионални задачи

Постојаното зголемување на надворешните притисоци и барања на реализации од училиштата водат кон потреба од зголемен ангажман на лидерите и персоналот да го користат личното време за професионалните задачи. Секако дека тој личен влог има многу

силна мотивациска вредност која треба да се втемели во креирањето на рамка за валидизирање на трудот и постигнатите цели.

6. Лични вредности наспроти институционални императиви

Додека имаше малку докази во проучување на спротивставените множества на вредности во рамките на училиштата, тензиите произлегоа од надворешно генерирани притисоци на рационализмот и дефинициите на ефикасност и ефективност кои беа сфатен како предизвик силно се одржа вредности ориентирани кон луѓето. За тие лидери има коментари со следнава содржина:

"Тој има традиционални човечки вредности – грижа за луѓето и комуникацијата, како и враќање на општествените придобивки од онаа што им била дадени на училиште. Лидерот е може да е подобра личност ако се гледа академски, но тоа е само еден дел од тоа да се биде избалансиран човек".

7. Лидерство во мали наспроти големи образовни организации

Лидерите во малите образовни организации може да се обесправени во две главни точки:

Кога тие имале редовни, значајни обврски во наставниот процес како и организациски одговорности, но не можат да ги исполнат своите стратешки цели заради ограничени човечки и материјално технички ресурси,

Лидерската улога е на задоволително ниво заради целокупниот стрес на планирање, подготвување и координирање на наставниот процес кој е сложен со временски рамки и дополнителни барања по малиот број на персонал.

8. Развијте или разрешите

За лидерите кои треба да донесуваат одлуки за наставните стандарди, во услови на продолжено одвивање на слаба настава од страна на член на наставниот персоналот

создава водечка дилема, дали да се пресече со промена на наставникот во согласност со законската процедура или да се работи на справување со слабостите на поединецот подигнување на неговите вредности и едукативни обврски, во функција на подобар квалитет и креирање на стратегија за развој на сите во училиштето и заедница. Лидерот мора да знае и умее да процени колку поддршката на некој кој е некомпетентен ќе биде успешна и кои се ефектите и последиците од тој процес по учениците, по процесот и по организацијата. Многу е важно да се внимава при процедурите за отпуштање на вработен, постапките и законските процедури ја допираат културата на училиштето, целокупниот персонал, моралот, и природата на односите помеѓу лидерот и персоналот.

9. Моќ со или моќ над

Во основа на оваа дилема е степенот на балансирање со сличностите и различните вредности на сите чинители во процесот, постигнување на рамнотежа помеѓу различните ставови, перцепции, како и вклучување на персоналот во процесот на донесување на одлуки кои имаат јасна насока кон постигнување на целите. При тоа да се води грижа за свесноста, дека таквата вклученост може да доведе до барања за поголемо влијание на конечната одлука.

10. Под-договор или медијација?

Оваа последна дилема ја одразува позицијата во која се наоѓаат лидерите при спроведување на промени кои се наметнати од надвор, од кои некои ги предизвикуваат сопствени морални цели, множества на основни вредности и практики, и анализа на потребите на институцијата.

На крајот од денот лидерот мора да има интегритет и да се држи до основните вредности и верувања. Важно е дека лидерите можат да покажуваат интегритет пред секој предизвик.

Лидерите да не станат "подизведувачи", неразумни врски во синцирот на она што води кон политички, непринципиелни уредувања на власта. Ниту, пак, да бидат субверзивни, обидувајќи се да ја поткопаат власта на императиви на политиката. Напротив, тие треба да успеат во промените со интегритет и вештини, со успешно интегрирање на нив во заедничката визијата, со вредностите и практиките втемелени во стратегијата на училиштето.

3.4.1 ВОДСТВО/ЛИДЕРСТВО

Од луѓето зависи потенцијалот на компанијата

Од односот меѓу луѓето зависи нејзиниот морал.

Од визијата зависи нејзиниот правец.

Од лидерството зависи нејзиниот успех

(John C. Maxwelle)

Во деловниот свет но и во образовните организации се наметнува потребата од лидери кои се проактивни, визионери, мотиватори и мајстори во комуницирањето. Лидерството во суштина претставува модел на однесување на поединецот што им овозможува и ги потпомага и поттикнува другите да ги постигнат планираните цели. Според Таненбаум, Вешлер и Масарик лидерството претставува:

- интерперсонално влијание кое се спроведува и насочува во определена ситуација преку процесот на комуникација, а со намера да се постигнат одредени цели,

Целта на лидерството е да развива чувство на припадност кон организацијата и кон заедничките вредности и идеи кои стануваат извор на овластување за сето она што другите. МКЗ организациите имаат и морална цел, а тоа значи да се придржуваат на демократските принципи и традиции кои се од особена важност за долгорочен опстанок на едно општество и држава.

Успешните современи лидери се ненасилни комуникатори кои се доволно достапни за соработниците, корисниците на услуги и опкружувањето. Поттикнувањето со инспиративна ведрина и охрабрување на секого може да се проследи низ неколку препораки:

- Редовно посветување на време и внимание за соработниците
- Посета на соработниците на нивните работни места
- Разговор со луѓето за нивните идеи, афинитети и потреби и нивно нотирање
- Пренесување на информациите во право време и слушање на коментари и сугестии
- Организирање на прославување на успехите заедно, доделување на признанија и награди
- Посебна сензитивност за пренесување на непријатни информации.
- Водачот треба да минува низ процеси на постојано подобрување, самопочитување, самопосматрење, самопочитување и самовладеење.
- Сликата за себе водачот ја развива низ разни општествени процеси и интеракцијата со другите.
- Водачот во организацијата треба да има фасилитаторски вештини, да има знаење за подучување и вештини на менторирање.

За таа цел потребно е да развива кај себе:

- Чувство на постигнување заради развој на другите
- Лично задоволство од работата и постигнувањата
- Поголема свесност за вештините и способностите на луѓето
- Градење на доверба и соработка
- Покажување на вистински интерес за развојот на другите вреднување и почитување.

Образованието влијае врз формирањето на личностите на децата и младите и им отвора нови перспективи во изборот на начинот на живот и конструирање нови форми и содржини на заедничкиот живот со различноста. Остварувањето на мултикултурализмот во општеството не е возможно без интегрирање на пристапот за почитување, прифаќање и взаемно потпирање во културното различје, пред сè, во подрачјето на образованието – во наставните планови и програми, образовните содржини и практики, во соседството, во опкружувањето и рефлексивна на пошироката мултикултурна заедница. Затоа, во современите општества, образовните институции имаат обврска преку својата дејност да го менуваат општествениот контекст, промовирајќи ги пристапите за мултикултурализам како универзални стандарди на граѓанското општество и клучните одредници на стратегијата за развој на општеството во дваесет и првиот век.

3.4.2 ЛИДЕРСТВО, ОБУКА И РАЗВОЈ

Карактеристиките на успешни водачи и нивната способност да бидат истовремено, со луѓето во центарот на вниманието и да управуваат со голем број на предизвици и дилеми, ја истакнуваат комплексноста на процесот. Успешно раковоство е дефинирано и управувано од индивидуални и колективни вредносни системи, наместо инструментална, бирократска, или менаџерска загриженост. Успешните водачи треба да бидат идентификувани како рефлексивни, грижливи и високо принципиелни луѓе кои ја нагласуваат човечката димензија на управување со претпријатието. Тие имаат висок резпект кон личните вредности на луѓето, децата, вработените, кон сите соработници, кон опкружувањето и се загрижени повеќе со културните отколку структурните промени. Тие сите се подалеку од тесен рационален, менаџерски поглед на нивната улога на повеќе холистички, вредности предводен пристап, водени од лично искуство и предност во која тие признаваат емотивната врска која е основа за успешно водство. Помеѓу личното и професионалното, помеѓу развојот на поединецот и на развојот на организација. Што, тогаш, се импликации за обука за водство и развој на аспиранти и практикувачи на училишно водство?

Во образовните системи низ целиот свет, го прошируваат обезбедувањето на професионалниот развој преку обуки, тренинзи и развој на едукативни програми во систем. Формирањето од страна на Агенцијата за обука на наставници за такви програми за аспиранти за водачи, даваат сведоштво за важноста приложена од влада до ефективно лидерство.

Во моментов, дури и најновите програми за обука не успеваат да се справат со клучните теми кои произлегуваат од студијата. Ако потребите на оние кои се стремат, кон нови и искусни водачи кои сакаат да станат и да останат успешни воведување на промени во согласност со новите предизвици на новиот век, тогаш треба да се исполнат програмите мора да се фокусираат на:

- Анализа на личните и професионални вредности, насочени кон успешно раководство;
- Критичко, креативно размислување;
- Промоција на центри за постојан професионален развој на луѓето во организацијата, обезбедување на континуитет во подигнувањето на нивото на посветеност и морал;

Во моментов, во Република Македонија постои програма која се однесува на развојот на таквото раководство со квалитети и вештини. Сепак таква обука и развојот не може да се остави така еднаш за секогаш дадена, потребно е постојано надградување. Можеби еден од основните задачи за раководството на идно национално Школо за училишно раководство, ќе биде за да се обезбеди таа експертиза од соодветни области на образованието и бизнисот, за да се користи за развој на програми базирани на реалните потреби од лидерствата кои се обидуваат да вежбаат успешно лидерство во промените низ времиња.

Воведувањето на промени е мегдан каде еден водач ќе ги покаже своите доблести на креатор, инспиратор, поттикнувач и реализатор или пример за углед на луѓето во организацијата, во оваа истражување, ефикасна образовна средина. Луѓето со нивните можности во една организација можат да направат чуда со останатите ресурси, доколку се поттикнат со еден ненасилен, конструктивен, лидерски приод, во отсуство на закани, навреди, казни, присила, уцена или било каква манипулација и злоупотреба.

Од непроценлива важност е водачот да умее да ги поттикне на обединување околу заеднички поставена цел, јасна и разбирлива, во која секој ги гледа придобивките за себе и за другите, за организацијата и за опкружувањето. Лидерот, најнапред ја создава идејата, ја креира сопствената визија за организацијата, а потоа се насочува кон споделување, објаснување, инспирирање и поттикнување на обединување на сите луѓе во организацијата за реализација на визијата.

Во сите сегменти од општественото живеење од особена важност е уметноста и умешноста во работењето и раководењето на работата со луѓето, а во тој контекст и потребите и правилата постојано се менуваат во согласност со општествената транзиција.

Квалитетот на исходот од работата се мери според мерни инструменти кои исто така се менуваат.

Лидерството е еден поим кој што се користи во секојдневниот говор и праксата, за да се опише една активност или процес кој е движечка сила во едно општество. Како процес и приод во работата во сите сфери од животот. Во образовниот систем многу повеќе се гледа како на една раководна структура највисоко во хиерархијата, а многу малку се прифаќа како процес кој што го прифаќаат сите луѓе во организацијата, какокултура на работење и живеење. Лидерството претставува постојан линк помеѓу целите и резултатите од една страна и воспоставениот систем на вредности.

Лидерството во современиот деловен свет, но и во образовните организации постојано бара модели на усовршување, поголема проактивност, комуникациски компетенции, мотивациски вештини. Тоа бара постојано учење и усовршување. Целта на лидерството е да развива чувство на припадност кон организацијата, како и кон заедничките поставени цели и вредности. Лидерството значи: визија, охрабрување, покажување восхит, градење на доверба, посветеност, искреност, отвореност, внимание. Лидерството мора да биде присутно на сите нивоа на организацијата според Tom Peters & Nancy Austin²⁹

Според Стогдил, лидерството е процес на спроведувањевлијание врз работата на една организирана група во нејзините напори да постави и оствари определени цели. Според искажувањето на Peter F. Drucker дека ефикасното лидерство не се сведува на држење говори или тоа да се биде сакан. Лидерството го определуваат резултатите, а не атрибутите. За John Adair, постојат пет значајни карактеристики во концептот на лидерство, а тоа се следните: насочување, инспирација, поттикнување на тимска работа, личен пример, привлекување на уверени соработници.

Целта на лидерството е да се развие чувство на припадност кон организацијата, заедницата и кон заедничките вредности и идеи. Многу е важен позитивниот взаемен однос кој се рефлектира преку: вложениот труд, дух на постојано подобрување и постигнување на заедничките цели.

Најпопуларните теории за лидерството се наоѓаат во "трансакциските" и "трансформациони" модели идентификувани пред повеќе од 20 години (Burns 1978) и во последно време повторно измислен преку такви термини како "ослободување" (Tamproe

²⁹ Предициците на современото лидерство во образованието, Д-р Константин Петковски, М-р Горица Пеливанова, Битола: Херакли Комерц, 2009г

1998), "едукативен"³⁰, "покана" (Stoll and Fink, 1996) и "морално" лидерство (Sergiovanni, 1992). Она што е јасно од овие, е тоа што успешните лидери поставија насока, организираат и следат, градат односи со училишната заедница, се ориентирани кон луѓето.

Меѓутоа, проблемот со овие теории и оние позајмени или адаптирани од студиите за бизнис лидерство е дека тие се базираат или на набљудување или самооднесување на лидерите. Неколку студии бараат информации од раководители, кои се препознаваат како ефективни; помалку сеуште побарале образложено мислење од оние кои најмногу знаат за нив и кои ги доживеале реалностите на нивното раководство во време на промени, односно нивните ученици, вработени и родители.

Одговорностите на лидерството во образованието, може да се стават во три точки:

1. Одговорност за сопствениот придонес – во однос на квалитетот и квантитетот, во однос на времето и исходите,
2. Континуирано иновирање
3. Континуирано учење и подучување³¹

Заедничките европски принципи за компетенциите и квалификациите на наставникот од 2010 година претставуваат прв поголем, обид да се одговори на новите потреби на професијата наставник, на европско ниво. Наместо да се прецизираат клучните компетенции, принципите нудат визија за професијата наставник.

Тие принципи се:

- развој на критичка свест кај наставниците за улогата на образованието и борбата против расизам и дискриминација;
 - способност на наставниците да ја имаат предвид хетерогеноста на учениците;
 - владеење на повеќе од еден наставен јазик, таму каде што е соодветно;
 - свест за позитивната вредност на културната разновидност и правото да се биде различен;
- и
- способност ученикот да се заинтересира да ги запознае и разбере другите.³²

³⁰ Duignan and McPherson, 1992

³¹ Питер Ф. Дракер, Менаџментски предизвици за 21 век, 1999., стр 202

³² **СОЦИЈАЛНИ вештини и одговорности на наставници и стручни работници во училиштето : прирачник за студенти** / [автори на прирачникот Слободанка Ристевска ... и др.] - Скопје : ОБСЕ, 2011.

Автори: Слободанка Ристевска, Алберт Хани, Вера Николиќ, Нешад Аземовски, Елма Демировска, Јасмина Димишковска Рајковска
ISBN 978-608-4630-25-8

3.4.2.1 Важноста на компетенциите и личните особини на лидерите

Во 1998 година, Националната асоцијација на директорите, најголемата во Велика Британија, нарача една студија во која дванаесет лидери беа избрани од училишта со различни големини, кои работат во различни фази, кои се наоѓаат во низа географски, економски и социо-културни средини. Сите училишта добија "позитивен" инспекциски извештај, особено во однос на нивното лидерство, сите работеа подобро од просекот, а и лидерите имале добра репутација меѓу нивните врстници. Родовите и искуството исто така беа вклучени. Сите училишта беа посетувани три дена од страна на петте членови на истражувачкиот тим, беа спроведени значителен број интервјуа.

Анализата на сите податоци откри изненадувачки консензус меѓу различните изборни единици во секое училиште и меѓу нив. Сите имаа слични коментари за тоа зошто лидерството во училиштето беше успешно. Нивните основи беа: вредностите што ги водеа, почитувањето на луѓето, ориентираноста кон постигнувањата, внатре и надвор, како и кои вештините со кои можеа да управуваат со голем број тековни тензии и дилеми

Сите ги истакнаа поставувањата на основните лични вредности на лидерите врз основа на грижа, еднаквост, високи очекувања и постигнувања, кои беа јасни и споделени од огромното мнозинство на училишните изборни единици и кои беа двигатели за животот на училиштето.

3.4.2.2 Посакувани карактеристики за кандидатите за водачи

Истражувањата за американските работодавачи откриваат дека повеќе од половината од луѓето кои работат за нив немаат доволно мотивација да учат понатаму и да се усовршуваат во својата работа. Околу 40% од нив се способни да соработуваат со колегите, а само 19 % од нив се тие кои се пријавуваат за првото работно место, имаат доволно самодисциплина и работни навики.

Во националниот преглед на тоа што работодавачите го бараат од работниците кои прв пат се вработуваат се посебни технички вештини :

- Слушање и усна комуникација
- Прилагодливост и креативни реакции на неуспех и препреки,
- Лична контрола, самоверба, мотивација за работа во согласност со целите, чувство на желба за развој на кариера и гордост со постигнувањата,

- Групна и меѓучовечка професионалност, соработка и тимска работа, вешто решавање на несогласувањата,

- Професионалност во организацијата, желба за личен придонес, потенцијал за водство.

Три најпосакувани способности се комуникациските и меѓучовечки вештини и иницијативност, емпатија, визионерство, градење на доверба и добри меѓусебни односи и соработка.

Секако дека овие карактеристики се неопходни во развојот на лицето кое е дел од една организација и аспирант за водач на истата.

Водачот во една организација може да се претстави како еден вид центар од кој што како реална претпоставка се рефлектираат разумот, стручноста, водството и професионалната енергија.

Во исто време, неопходно е тој центар да поседува елементарни навики и знаења од областа на идентификување и проценување на состојба како и донесување на одлуки и планирање на реализацијата на активностите на патот до целта.

Да се биде водач во мултикултурна работна средина потребно е да се развиваат вештини како што се следните:

Позитивен пристап на гледање на состојбите — не постои проблем кој е создаден во работната средина за кој нема решение „каде е болката, таму е лекот,,

Со мали чекори до големи цели, постапност, со сигурни чекори заедно со луѓето-лидерот е прв меѓу еднаквите / дејствувај локално, размислувај глобално/

Фокусирање на суштината, основата, фундаментот — креирање на професионална култура на организацијата, креирање на средина во која **секој од секого учи**,

Воведување на практикување на **наученото**, стекнување на практични знаења, поттикнување на искуства на преземање на ризици и стекнување на храброст / најмногу ризикува оној што никогаш не ризикува/

Охрабрување на соработниците, асертивност, храброст, истрајност, мотивирање и покажување на почит.

Градење на заедништво за остварување на визијата.

3.4.2.3 Карактеристики кои се одредница за квалитетно лидерство се следните:

- Вештините на самовладеење како основа за успех меѓу нив: иницијативност, доверливост, самодоверба, нагон за постигнување.

- Клучни вештини во меѓучовечките односи како што се емпатија и политичка свест, потпора на различност, тимска работа и водство.

- Без оглед на тоа во кои способности сме слаби можеме да научиме да ги подобриме.

- Пристапот на организацијата која кај вработените го развива чувството на припадност и лојалност кон организацијата не е само основа за успех, туку дава задоволство на вработените луѓе кои сакаат да работат во неа.

Од непроценлива важност е подигнување на потенцијалот за учење на детални вештини кои се темелат на пет елементи:

1. самосвест,
2. мотивација
3. самоконтрола
4. емпатија
5. прилагодливост во односите.

Емоционалната компетенција пак говори за тоа колку од потенцијалната емоционална интелигенција е пренесена во професионални способности.

Самосвесноста на водачот ја чинат три компетенции:

- емоционална самосвест
- прецизна самопроцена
- самодоверба на лидерот

Водачите со изразена емоционална самосвест ги препознаваат своите внатрешни сигнали и способни се да препознаат како нивните чувства влијаат и на нив и на резултатите од организацијата и усогласени со вредностите со леснотија го одредуваат правецот на акцијата и во сложени ситуации лесно ја согледуваат широката слика. Искрени се и автентични, отворено говорат за своите емоции со големо убедување говорат за визијата според која се раководат.

Прецизната самопроцена му овозможува на менаџерот точен увид во своите можности и ограничувања. Оваа способност му помага на менаџерот да го препознае моментот кога се бара помош во изборот на вештини кои треба да се развијат.

Самодовербата е карактеристика на самосвесните менаџери, а произлегува од позитивното глобално самопочитување. Самоуверените менаџери со леснотија ги преземаат новите и тешки задачи. Дишат со сигурност па секогаш се истакнуваат во организацијата.

Управувањето со себе го чинат шест менаџерски компетенции:

- Прилагодливост,
- самоконтрола,
- иницијатива,
- ориентација на успех,

- отворена доследност и
- оптимизам.

Прилагодливите менаџери со леснотија одговараат на истовремените барања на организацијата. Поседуваат концентрација и мирнотија во решавањето на многубројните разновидни професионални предизвици.

Се прилагодуваат вешто на барањата на опкружувањето следејќи ги суптилните промени. Емоционалната контрола на менаџерот му овозможува во право време да ги впрегне и корисно да ги усмери разгорените емоции.

Под големиот притисок на обврските или во кризни ситуации успева да го одржи мирот и умната бистрина што му овозможува донесување на правилни одлуки.

Иницијативноста ги одликува ефикасните менаџери кои не чекаат да им стигнат готови решенија или нови можности, тие им одат во пресрет. Со леснотија ги заобиколуваат предизвиците ги менуваат правилата, а се со цел да створат подобри можности за организацијата.

Отворена доследност на менаџерот обезбедува интегритет, подготвени се отворено да проговорат за своите грешки или недостатоци, но затоа се подготвени и да се спротивстават на неетичките однесувања на вработените. Оптимистичниот менаџер на проблемите гледа како на предизвици, како прилика за напредување. Интензивниот развој на општеството во насока на истражување на производството на знаења и нивната применливост и примена во форма на иновации, се повеќе станува важно во сите сфери.

Донесување на одлуки како процес опфаќа:

1. Јасно разбирање дека проблемот е генерички и дека може да се реши само со одлука која воспоставува одредено правило, некаков принцип,
2. Дефинирање на спецификациите што мораат да го задоволат одговорот на проблемот, односно „задолжителните услови,,
3. Размислување за категориите на она што е исправно
4. Градење на одлуки за активности за спроведување на одлуките
5. „Повратен однос,, што ја тестира важноста и делотворноста на одлуките во однос на актуелниот тек на настаните³³

Инаку, потребно е фокусирање на три клучни подрачја за преземање на одговорност, со цел да се координираат и интегрираат човечките ресурси:

³³ Питер Ф. Дракер, Ефективен Директор, Икона 2009,190стр.

- Дефинирање на потребните перформанси,
- Олеснување на работењето и
- Охрабрување при работењето³⁴

3.4.3 ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИТЕ ЦЕЛИ НА УЧИЛИШТЕТО ВО МУЛТИКУЛТУРНАТА СРЕДИНА

Неспорно е дека учениците своето место во училиштето го гледаат како место каде што треба да научат многу различни нешта. И родителите, како и целото општество од училиштето, го очекуваат тоа. По заокружувањето на воспитно-образовниот процес, од учениците се очекува да излезат со мноштво знаења и вештини, но и способности да ги применат во практиката. Дobar дел од тие знаења и умења се од научен карактер, знаења што припаѓаат на различни науки, и се чини дека кога се работи за нивно усвојување, работите стојат релативно полесно. Но, кога се работи за реализација на воспитните цели, нештата се малку покомплицирани. Тоа се должи на релативно посложената задача за реализација на воспитните цели што, главно, се однесуваат на формирањето на карактерот, усвојувањето вредности, заземањето ставови, обликувањето одреден вид позитивно однесување, социјализација. Тоа е местото каде што треба учениците да се запознаат со одредени цивилизациски вредности, кои се општоприфатливи од сите. Тоа вклучува развивање чувство на емпатија, демонстрирање разбирање и почитување на сите луѓе што се различни од нив. Интегрирањето како процес во една средина самиот по себе е сложен и долготраен, а тоа се однесува и на процесот на меѓуетничка интеграција во образованието. Тој процес се учи и се случува во самото училиште, интенцијално, но понекогаш и на спонтан начин. Во секој случај, во училиштето мора да се обезбеди простор и време што ќе се посвети на учењето на меѓуетничката интеграција како значајна придобивка за целиот живот на индивидуата на ученикот. А, како што беше споменато погоре, сите претходни придобивки водат кон градење демократскиот капацитет на секоја индивидуа за во иднина да биде активен фактор на заедничките политики и да биде вклучен во одлуките на пошироката заедница и целото општество.

³⁴ К.Петковски, А.Стоилкивска, Менаџмент на човечките ресурси, УТМС, 2010, 245стр.

3.4.3.1 ДИМЕНЗИИТЕ НА МУЛТИКУЛТУРНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО УЧИЛИШТЕТО

Постојат шест димензии на мултикултурното образование во училиштето, кое претставува основа за успешна меѓуетничка интеграција. Тоа се следниве димензии:

- интеграција на содржини;
- процес на конструкција на знаење;
- редуцирање на предрасудите;
- педагогија на еднаквоста;
- подобрување на училишната култура;
- решавање конфликти и градење мир.

Интеграцијата на содржини означува проценка на содржините што се обработуваат во различните наставни предмети со цел во податливите да се внесат димензии што се во функција на мултикултурното образование и развојот на вештините кај учениците за меѓуетничка/меѓукултурна интеграција. Но, тоа не значи дека во предметите што не се навидум поврзани со мултикултурното образование не може да се внесат негови димензии. На пример, наставникот по физика може да зборува за луѓе од различна етничка, јазична и културна припадност што дале придонес во оваа наука и притоа да се потенцира дека споменатите разлики меѓу луѓето не се релевантните аспекти во однос на тоа што тие можат да го дадат како придонес во животот и науката.

Процес на градење на знаења е значаен процес, кој постојано се одвива во училиштето. Преку овој процес, всушност, учениците учат да бидат личности способни за критичко мислење. Наставниците треба да им помогнат на учениците да сфатат, да испитаат и да определат како влијаат имплицитните културни претпоставки, критериуми, перспективи и предрасуди во некоја дисциплина врз начинот на којшто се гради знаењето. Всушност, се работи за тоа дека ист текст може да биде протолкуван на различен начин од страна на различни луѓе, зависно од тоа какви предрасуди и ставови имаат, но и со какви знаења располагаат. Наставникот треба да му помогне на ученикот да научи како да толкува одредени текстови препознавајќи врз основа на кои претпоставки, предрасуди и ставови авторот го напишал тој текст. На пример, може да се случи текстот да се однесува на инфериорност или на супериорност на еден етникум, религија, нација, во однос на други. Наставникот треба да му помогне на ученикот да ги препознае предрасудите, стереотипите и ставовите на авторот на текстот, како и да поттикне развивање на дискусија меѓу соучениците.

Намалувањето на предрасудите претставува процес преку кој се настојува до максимум да се редуцираат предрасудите кај наставниците и учениците. Оваа димензија се фокусира на карактеристиките на родовите, етничките и културните ставови на учениците и како можат да се менуваат со наставните методи и материјали. Тоа е неопходно да се стори, бидејќи факт е дека тие постојат во реалноста и претставуваат закана за каков било вид интеграција. Тоа се однесува и на меѓуетничката интеграција. Она што треба да се направи, пред сè, е сензибилизација на наставниците во однос на ова прашање. Тоа значи дека наставниците треба да бидат обучени и оспособени да препознаваат предрасуди, но и одредени постапки и содржини преку кои тие предрасуди се разбиваат и се елиминираат. Притоа треба да им бидат добро познати одредени методи што помагаат во развојот на позитивни ставови и однесување кај учениците. Во овој процес е неопходно да се вклучат сите наставници, без оглед на тоа кој наставен предмет е нивна специјалност.

Педагогијата на еднаквост е, всушност, можноста на наставниците да користат методи на поучување со своите ученици што најмногу одговараат на нивните стилови на учење за да можат да го постигнат максимумот во процесот на учење. Дел од истражувањата покажуваат дека полот, припадноста на одреден етницитет во контекстуални услови на живот и учење влијаат врз постигнувањата на учениците. Тие сознанија треба да се искористат при осмислувањето на наставната практика, при што наставниците го приспособуваат поучувањето на начин што ги олеснува академските постигнувања на учениците од различни етнички, културни, родови и општествено-класни групи.

Подобрувањето на училишната култура се фокусира на амбиентот во училиштето во целост, а не на секоја поединечна училница. На ниво на цело училиште, самата структурна и организациска поставеност, како и начинот на функционирање, треба да бидат пример за вистинска меѓуетничка интеграција. Самата структура на колективот, во која влегуваат припадници на различни етникуми, но и нивното рамноправно учество во лидерските и организациските функции на училиштето, се вистинскиот начин да се даде позитивен пример за тоа како треба да функционира секоја училница поединечно, како и целото училиште. Мора да се испитаат практиките на групирање, учеството во спортски активности, диспропорционалноста во академските постигнувања и интеракцијата меѓу персоналот и учениците по етнички и јазични основи за да се создаде училишна култура што ги афирмира учениците што припаѓаат на различни етнички и јазични групи.

Решавање конфликти и градење мир. Градењето мир е термин што се користи низ светот, со кој се опишуваат процесите и активностите што се користат заради решавање

насилен конфликт и воспоставување одржлив мир. Тоа вклучува трансформација на конфликтот, правда, лекување траума, помирување, развој и лидерство.

3.4.3.2 ДЕФИНИРАЊЕ МУЛТИКУЛТУРНО ИНТЕГРИРАНА УЧИЛНИЦА

Навидум е лесно да се постави една дефиниција за мултикултурно интегрирана училница. Според лаиците, тоа би била онаа училница во која се наоѓаат ученици-припадници на различни култури. Но дали е тоа навистина така, дали таа училница само според тоа може да се нарече мултикултурно интегрирана училница? Културно интегрирана училница е онаа каде што учениците и наставниците ја препознаваат, ја ценат и ја капитализираат разликоста со цел да го збогатат целокупниот процес на учење. Поттикнувањето мултикултурно интегрирана средина за учење ги охрабрува сите индивидуи без оглед на возраста, етничкостот, религиозната афилијација, социоекономскиот статус, сексуалната ориентација или, пак, политичките убедувања, да развијат лични контакти и ефективни интеркултурни вештини. Сликоситиот приказ, всушност, ги претставува стратегиите што треба да се користат во животот и во работата во училницата со цел таа реално да стане промотор на меѓукултурна и на меѓуетничка интеграција

Мултикултурното уредување создава услови за стабилна атмосфера во училиштето, потребна да инспирира развивање заеднички меѓусебни сознанија, кои поттикнуваат подигање на свеста за вредностите на мултикултурализмот. Основната идеја на мултикултурното уредување е интеграција на малцинските во привилегираните групи ученици/студенти и создавање мултиетнички групи, со цел да се избегне секаков вид на гетоизација. За создавање на мултикултурно уредување во образованието постојат стратегии, техники и различни методолошки пристапи.

Нивната реализација вклучува мултикултурни елементи во секој сегмент на уредување во образованието. Всушност, тоа се начини на обезбедување разбирање и подготовка на лицата вклучени во образованието за соочување со разликоста. Тоа го збогатува искуството на учениците/студентите и им обезбедува ефективна подготовка за учење во мултикултурни паралелки. Во такви услови, учениците/студентите развиваат способност за културна, практична и интеркултурна комуникација со семејствата од различни културни и социо-културно потекло. Со нагласување на значењето на семејното

воспитување и факторите кои влијаат на него, започнува процесот на социјализација, неопходен момент на мултикултурното уредување.³⁵

3.4.3.3 СОРАБОТКА СО ОПШТИНАТА И СО ЛОКАЛНАТА ЗАЕДНИЦА

Улогата на општината во унапредувањето на меѓуетничката интеграција во образованието значи преземање конкретни одговорности и задачи во текот на соработката со сите основни и средни училишта во општината. Активностите што ги реализираат општините за унапредување на, во и меѓу училиштата се реализираат со следнава содржина и редослед:

- учество во обуки за мултикултурализам;
- изработка на акциски план на општината за мултикултурализам пред почетокот на учебната година и усвојување на акцискиот план од Советот на општината;
- насочување, следење, координирање и поддршка на училиштата за спроведување на активностите за мултикултурализам;
- обезбедување материјални и други ресурси за успешно реализирање на активностите за мултикултурализам во и меѓу училиштата (на пр., обезбедување сала за промоција на активностите без надомест, превоз на ученици за реализирање на партнерски активности и сл.);
- фасилитирање на процесот на вpartnerување меѓу училиштата за мултикултурализам во образованието;
- поддршка/поттик во креирање мрежа на училиштата во општината и/или меѓу општини за реализирање на соработка меѓу училиштата и меѓу општините;
- обезбедување медиумско покривање на настаните и на промоциите на заедничките активности на „мешани“ групи ученици. За сето ова да се направи најпрвин во општината се формира одговорна група за планирање, организирање и координирање на активностите за унапредување на мултикултурализмот; составена од лица вработени во општината. Во некои помали општини и само едно лице-координатор за активностите во општината е одговорно за спроведување на активностите од областа на мултикултурализмот во образованието. Акцискиот план на општината, што треба да го изготви

³⁵ **СОЦИЈАЛНИ вештини и одговорности на наставници и стручни работници во училиштето : прирачник за студенти** / [автори на прирачникот Слободанка Ристевска ... и др.] - Скопје : ОБСЕ, 2011. Стр30
Автори: Слободанка Ристевска, Алберт Хани, Вера Николиќ, Нешад Аземовски, Елма Демировска, Јасмина Димишковска Рајковска
ISBN 978-608-4630-25-8

групата/координаторот за активностите во општината, се изготвува пред или на самиот почеток на учебната година. Тој се поднесува на усвојување од страна на Советот на општината. Активностите за насочување, следење и координирање на активностите во училиштата со обезбедена постојана поддршка од страна на општината траат во текот на целата учебна година. Општината треба да биде главен поддржувач во воспоставувањето партнерски односи меѓу училиштата и да има јасна евиденција за воспоставените партнерства меѓу училиштата за да може да предлага партнерства меѓу училиштата што не реализирале партнерство.

Откако се добиени сите акциски планови од основните и од средните училишта во општината, како и сите информации за активностите во нив, општината треба постојано да иницира вмрежување меѓу училиштата во самата општина и меѓу училиштата во други општини преку соработка со другите општини (одговорни за активностите во другите општини).

Активности за соработката меѓу општината и училиштето би биле следниве: Општината бара од тимот за училишна мултикултурна интеграција да испрати глобален акциски план и детални акциски планови за тие активности;

- да известува редовно за датумите на активностите во училиштето (3–5 работни денови пред активноста и
- да информира редовно за постигањата и евентуалните пречки во реализацијата на активностите во училиштето или во партнерската соработка. Во соработката меѓу општината и тимовите за училишна интеграција, групата одговорна за мултикултурните активности во општината ќе бара од тимовите за училишна интеграција да доставуваат глобален годишен план на активности и акциски планови за активности во училиштата на почетокот на учебната година. Глобалниот план ќе биде составен дел на Годишната програма за работа на училиштето, кој најдоцна до 31 август треба да биде доставен во општината. Инаку, тимот за училишна интеграција редовно ја известува општината за планираните датуми за спроведување на активностите, во рок од три до пет работни дена пред да се реализира активноста.

Општината одржува редовна комуникација и соработка со тимовите за училишна интеграција на сите училишта. Таа бара од тимовите за училишна интеграција да биде редовно информирана за постигањата, како и за пречките што неочекувано се појавуваат во спроведувањето на МИО-активностите, за да понуди помош за наоѓање соодветни решенија.

Одговорната група/координатор за МИО во општината може да организира периодични или редовни состаноци со координаторите на тимовите со цел да стекне увид и да даде соодветната поддршка на училиштата за МИО-активностите, особено во случаи на потреба од обезбедување на:

- дисеминација на успешни приказни во училиштата и во општината;
- ресурси за реализирање и/или промоција на активностите за МИО;
- медиумски покривања на МИО-активности и промоции и сите други видови поддршка од општината. На крај на секоја учебна година, одговорната група/координатор за МИО во општината и координаторите на тимовите од сите училишта одржуваат состанок.

Во целиот тој процес директорот е лидер на воведување на промените, активно учествува, организира и се договара со наставниците, ги следи активностите и комуницира со сите чинители во процесот. Во овој контекст ќе дадеме еден опис на Мисијата на Проектот за Меѓуетничка Интеграција во Образованието (ПМИО) во Република Македонија, што претставува еден успешен обид да постигне одржлива меѓуетничка интеграција во училиштата, во другите образовни институции и во целото општество. За да ја оствари оваа мисија, ПМИО, преку низа активности, работи на создавање клима потребна за Македонија да постигне одржлива меѓуетничка интеграција, не само во образовниот систем туку и во целото општество. Овие активности се фокусирани на учениците, родителите, наставниците, раководството, администрацијата и членовите на училишните одбори во сите основни и средни училишта во Република Македонија. Притоа, советниците од клучните образовни институции и просветните инспектори на државно и локално ниво имаат централна улога во постигнувањето одржлива промена и учествуваат во активностите за засилување на способностите на наставниците за спроведување на заедничките ученички активности.

Во Република Македонија, како во мултикултурно општество со четири наставни јазици (македонски, албански, турски и српски), постојат многу етнички мешани училишта. Од вкупно 440 училишта во Македонија, во околу 115 основни и средни училишта наставата се изведува на два или на три јазици. Анализите од истражувањето во училиштата на почетната состојба од областа на меѓуетничката интеграција во образованието во државата, спроведена за потребите на ПМИО, покажува дека повеќејазичните училишта функционираат паралелно. Во добар дел од основните и средните „мешани“ училишта учениците од различни наставни јазици учат физички разделени.

И тогаш кога учат под ист покрив, може да се распоредени во различни делови од зградата или во различни смени.

Учениците во еднојазичните училишта што учат на различни јазици, пак, немаат можности за интеракција. И во еднојазичните и во повеќејазичните училишта непосредниот контакт меѓу учениците од различни етнички/јазични заедници е отежнат поради нивната оптовареност со стереотипи и предрасуди за другите. Постојната состојба може да се подобри со создавање услови за непосредни контакти меѓу учениците од различните етнички заедници, во заеднички ученички активности, не само во повеќејазичните училишта туку и меѓу еднојазичните училишта со различни наставни јазици. За таа цел, ПМИО го применува пристапот на целосен опфат на ниво на училиште, овозможувајќи континуиран развој на активности за меѓуетничка интеграција во училиштето преку примена на низа работилници за професионален развој на наставниците, заеднички ученички наставни и воннаставни активности. Учениците, родителите, наставниците, училишните директори, стручните служби и училишните одбори во сите основни и средни училишта во државата се фокусот на програмата со обуки и менторски средби, наменети за примена на стекнатите вештини и методологија за заедничките активности со ученици со различно етничко потекло. Методологијата содржи пристапи за намалување на стереотипите и предрасудите, засилувајќи го заедништвото меѓу учениците преку честа, непосредна и интерперсонална комуникација. Ваквиот холистички пристап се применува со цел да се воспостават механизми на сите нивоа во образовниот систем што ги поттикнуваат непосредните контакти, активната комуникација и соработката меѓу децата и младите од различните етнички/јазични заедници.

Клучните образовни институции, Министерството за образование и наука (МОН), Бирото за развој на образование (БРО), Центарот за стручно образование и обука (ЦСОО), Државниот просветен инспекторат (ДПИ) и Државниот испитен центар (ДИЦ) се најважни во обезбедувањето механизми за одржлива меѓуетничка интеграција во образовниот систем. Затоа и советници од овие институции, заедно со национални експерти и искусни едукатори, обезбедуваат техничка поддршка со советодавна улога во креирање модули за МИО во обучувањето на тимовите за училишна интеграција, стручните служби, училишните одбори и одговорните за образованието во општините. Тие се вклучени и во менторскиот систем и системот на следење на заедничките ученички активности во училиштата. Во соработка со ДПИ, се направија промени и во индикаторите за квалитетот на работењето на училиштето, односно се дополнија со индикатори за МИО. Постојниот Прирачник за интегрална евалуација на училиштата содржи нови инструменти, кои

овозможуваат инспекторите од ДПИ фокусирано да ја набљудуваат, да ја следат и да ја евалуираат меѓуетничка интеграција во образованието. Исто така, општините и локалните заедници се активно вклучени во процесот на реализација на активностите за меѓуетничка интеграција во образованието на локално ниво. Со цел покомплексно да се обезбеди одржливоста на меѓуетничката интеграција во образовниот систем преку интегрирање на концептот во високото образование, ПМИО остварува соработка и со наставничките факултети.

Преку инкорпорирањето сегменти за интеркултурно образование во предметните програми, ќе се обезбеди натамошна примена на постојниот концепт за меѓуетничка интеграција во иницијалното образование на наставниците. Оваа публикација за меѓуетничка интеграција во наставата на факултетите ќе им понуди на новите генерации наставници пристапи, методи и практики со кои ќе зачекорат во училиштата со изграден професионален и личен профил на интеркултурно сензибилизирани и компетентни едукатори. Впрочем, само сензибилизирани и компетентни наставници можат да понудат учење и поучување со содржини и практики што овозможуваат континуиран раст на квалитетот на образованието.

3.4.4 МЕЃУНАРОДНИ ЗАКОНСКИ ОДРЕДБИ ЗА ЦЕЛТА НА ОБРАЗОВАНИЕТО

Во традиционална смисла, на образованието се гледаше како на процес кој се одвива во текот на училишната возраст на индивидуата и чија основна цел беше стекнување знаење. Социјалните и економските процеси од изминатите неколку декади, особено со развојот на информатичкото општество, брзо променливата професионална средина, мобилноста, чие ниво беше повисоко од кога било порано и другите феномени кои произлегоа од глобализацијата, доведоа до комплетно изменета перцепција за улогата на образованието и неговите цели. Набрзо стана јасно дека новите предизвици во приватниот, но и професионалниот живот на луѓето, гледаат на **образованието како континуиран и доживотен процес**. Додека од една страна меѓународните правни одредби и конвенции се стремат да обезбедат сеопфатна рамка за новите предизвици и можности во образованието, од друга страна, овие меѓународни правни одредби и конвенции се применуваат и во националните законодавства, прилагодени кон регионалните и локалните специфики на таа земја. Спротивно од традиционалната улога на образованието, која претежно се сведуваше само на стекнување знаење, денес на образованието и работата на образовните институции

се гледа како на клучни аспекти во развојот на личноста на ученикот, неговото критичко размислување и неговите вештини. Од групата на меѓународни инструменти за заштита на правата на детето кои содржат одредби со кои се регулира и нагласува улогата на образованието врз развојот на детето, членот 29 од Конвенцијата за правата на детето од 1990 година (КПД) (The Convention on the Rights of the Child, 1990)

3.4.4.1 Целта на образованието и новата улога на наставникот

Законот за основно образование на Република Македонија, пропишува дека образованието на детето треба да биде насочено кон: - Развој на личноста на детето, развој на неговата надареност и менталните и физички способности до максимални граници; развој на почитувањето на човековите права и фундаменталните слободи, како и почитување на принципите содржани во Повелбата на Обединетите нации; развој на почитување на детето од страна на родителите, почитување на неговиот или нејзиниот културен идентитет, јазик и вредности, национални вредности на земјата во која живее и земјата од која потекнува, како и на цивилизациите кои се различни од неговата; подготовка на детето за одговорен живот во слободно општество, во духот на разбирањето, мирот, толеранцијата, еднаквоста на половите и пријателство меѓу сите народи, етнички, национални и верски групи и лица со автохтоно потекло; развој на почитување на животната средина. Конвенцијата во принцип ги повторува целите на образованието претходно дефинирани во Меѓународниот пакт за економски, социјални и културни права (International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights, 1976), кој стапи на сила во 1976 година. Вреди да се спомене дека за разлика од овој Пакт, во Конвенцијата за правата на детето се споменува развивање на надареноста на детето. Во 1990 година, УНЕСКО го иницираше движењето „Образование за сите“ (ОЗС), чија цел е универзално основно образование до крајот на новиот милениум. На Светскиот образовен форум во Дакар, во 2000 година, се преформулираа првобитните цели на ОЗС, па така целта број три гласи да се промовира учење за животни вештини за младите и за возрасните и целта број шест да се подобри квалитетот на образованието (UNESCO, 2000). Двете цели ја истакнаа потребата на младите да им се даде можност да го развијат својот потенцијал, личност и нивните силни страни, за да можат да го живеат својот живот подготвени и со самодоверба. Според Конвенцијата за правата на детето, целта на образованието е целосен развој на детето. Тоа подразбира и развој на свесност за правата на другите. Додека според оваа Конвенција целта на образованието е развивање почит кон сопствените културните вредности на детето, образованието исто така има цел да промовира почит кон вредностите на другите

етнички групи во и надвор од земјата. Така, Конвенцијата ја истакнува потребата да се почитуваат правата на другите и нивната различност. Образованието треба да го подготви детето за живот во слободно општество. Слободата треба да добие одредена форма, бидејќи во спротивно може да доведе до дезориентираност и фрустрации или пак чувство дека слободата е изгубена во толку многу можности. Една од клучните функции на образованието е да им помогне на младите да го најдат своето место во општеството, според сопствените интереси и способности. Подеднакво важно е и образованието кое кај детето поттикнува почит кон природата. Целта на образованието, така како што е опишана преку целите на Конвенцијата за правата на детето и Образование за сите, опфаќа многу повеќе од стекнување на знаење, тврда дисциплина и постојани проверки (тестирање) кои беа одлики на традиционалните образовни системи кои функционираа во Европа се до почетокот на осумдесеттите години од минатиот век.

Под влијание на Конвенцијата се зголемува свесноста за потребата од таканаречените меки вештини (soft skills), како во приватниот, така и во професионалниот живот на луѓето, а со тоа и потреба од развивање на овие вештини преку образованието. Овие вештини ја опфаќаат способноста критички да се проценат можностите, да се решаваат конфликти и да се донесуваат одлуки врз основа на достапни информации, но со полна свесност дека тие информации не се целосни. Усовршувањето на овие вештини му овозможува на поединецот да заземе субјективен став. Тоа исто така бара да сме свесни и да ги разбираме нашите чувства.

Потребата овие вештини да се развијат преку образованието е резултат и на социолошки истражувања, но и на повратни информации од работодавачите за социјалните вештини на лицата кои завршиле средно училиште или факултет. Целосниот развој на детето, кој ги вклучува и горенаведените вештини, подразбира холистички пристап кон образованието, имајќи ги предвид клучните компоненти на наставните планови и програми, учебници, образовниот процес, раководењето со училиштата и училишната средина и подготовката на наставниците. Образованието е динамичен процес кој бара постојан развој и прилагодување. Од оваа перспектива, квалитетот на образованието значи јасна поврзаност на содржината за предавање и примена на соодветни техники на учење и поучување насочени кон развивање на основните вештини неопходни за приватниот и професионалниот живот на луѓето. Доживотното учење е логична последица на постојаните промени во нашето приватно и професионално опкружување.

3.4.5 ПРАВНИ ОДРЕДБИ И КОНЦЕПЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

3.4.5.1 Национална стратегија

Членството на Македонија во Обединетите нации од 1993 година и членството во Советот на Европа и во ОБСЕ од 1995 година резултираше со бројни обврски и на полето на образованието. Македонското законодавство од областа на образованието посебно ја отсликува важната улогата што образованието ја има во развојот на личноста на детето. Член 3 од Законот за основно образование на Република Македонија меѓу другото ги дефинира и следните цели на основното образование:

- Соодветно со нивните способности, да обезбеди хармоничен, интелектуален, емоционален и социјален развој на учениците;
- Развивање на самодовербата и свеста кај учениците за сопствената индивидуалност и одговорност за своите постапки;
- Воспитување за меѓусебна толеранција, соработка, почитување на различноста, основните човекови слободи и права;
- Усвојување општи и применливи знаења кои овозможуваат самостојно креативно дејствување во општествената и природната околина и развивање способности за расудување и за изразување во уметноста и културните традиции;
- Развивање способности за истражување, експериментирање и решавање на проблеми; и
- Развивање на надареноста на учениците во различни области.

Концепцијата за деветгодишното основно воспитание и образование содржи принципи кои се однесуваат на развојот на личноста на детето, како на пример:

- Принципот за целосен развој на личноста на ученикот;
- Принципот за подготвување на учениците за доживотно учење;
- Принципот за разбирање на другите и мултикултурност; и
- Принципот на автономност, компетентност и одговорност.

Со овие принципи, концептот за деветгодишно основно воспитание и образование ги повторува целите на образованието кои се однесуваат на развојот на личноста.

3.4.6 ОБРАЗОВНИ ТРЕНДОВИ ВО ЗЕМЈИТЕ НА ЕВРОПСКАТА УНИЈА

Како што веќе претходно напоменавме, образованието има за цел да постигне многу повеќе отколку само стекнување на знаење.

Развојот на личноста на детето, способностите за комуникација, за анализирање, за решавање проблеми и за донесување на одлуки, имаат важно место во образованието, исто колку и проверувањето на ова знаење.

Во Европа, потребата за промена на образовните цели беше поттикната со политичка одлука. Во 2000 година, Европскиот совет во Лисабон одлучи да ја направи Европската Унија најконкурентна и најдинамична економија во светот заснована на знаење. За да се постигне оваа цел, Европскиот совет ги повика земјите членки да дефинираат европска рамка за ИКТ способности, странски јазици, технолошка култура, претприемништво и социјални способности. Во 2004 година, Европската комисија предложи рамка со осум области на клучни компетенции за доживотно учење, кои се сметаат потребни за успех во општеството засновано на знаење. Клучната компетенција се дефинира како мултифункционален пакет на знаења, вештини и ставови потребни на секој поединец за неговиот личен развој и оствареност, вработување и активно учество во општествениот живот. Овие способности треба да се развијат до крајот на образованието или обуката, и треба да претставуваат основа за натамошно учење, како дел од доживотното учење (European Commission, 2004 a, 6).

Осумте области на клучни компетенции се:

- Комуникација на мајчин јазик;
- Комуникација на странски јазик;
- Математичка писменост, основни познавања од науката и технологијата;
- Дигитални компетенции;
- Учење како да се учи;
- Меѓучовечки и граѓански компетенции;
- Претприемништво; и
- Културно изразување.

Од горенаведените компетенции, меѓучовечката компетенција е најтесно поврзана со знаењето. Таа се дефинира како секаков вид на однесување кое мора да се совлада со цел поединецот да може да учествува во социјалниот живот на ефикасен и конструктивен начин, како и да ги разрешува конфликтите таму каде што е потребно. Интерперсоналните способности се потребни за ефективна интеракција помеѓу две индивидуи во група и се применуваат и во јавната, и во приватната сфера (European Commission, 2004 a, 8).

Во 2008 година, Европскиот парламент ја усвои Европската рамка за квалификации за доживотно учење. Првичната намена беше да се создаде заедничка референтна рамка која треба да послужи како алатка за трансфер низ различните системи и нивоа на

квалификации во општото и високото образование, вклучувајќи го и стручното образование и обуки (European Training Foundation, 2008, 7). Но, исто така, Рамката дава пример и за важноста на горенаведените вештини во секојдневниот професионален живот. Во добропознатите категории „знаење“ и „способности“, Рамката го додава и терминот „компетенции“, за да се опише квалификацијата. Додека знаењето се однесува на усвојување на информации преку учење, способност за употреба на когнитивните процеси, како што се креативно и интуитивно размислување, компетенциите се дефинираат како способност да се прифати одговорност и да се делува самостојно. Европската рамка на квалификации разликува осум нивоа на знаење, вештини и компетенции.

Примери за различните нивоа на различните вештини се:

- работи или учи под надзор, презема одговорност да ги исполни задачите при работа или учење (ниво 3);
- презема одговорност за донесување одлуки при непредвидлива работа или учење (ниво 5), покажува значителен авторитет,
- иновативност и автономија (ниво 8).

3.4.6.1 Импликации врз обуката за наставници

Потребата да се развијат интерперсоналните способности на учениците и поконкретно, компетенциите наведени во Европската рамка за квалификации, доведе до нови и претходно непознати очекувања од наставниците. Не само што е тешко да се развијат, туку овие компетенции тешко е и да се измерат. Тие претставуваат предизвици за кои повеќето наставници не биле подготвени, додека пак многу институции за обука на наставници продолжуваат да ги занемаруваат овие барања.

Овие нови очекувања се објавени во извештајот на Европската комисија во 2007 година. Комисијата истакна дека професијата наставник станува сè посложена. Очекувањата од наставниците се зголемуваат. Средината во која работат станува сè посложена.

Комисијата препознава дека очекувањата од наставниците се менуваат, кои пак очекувања произлегуваат од потребата учениците да стекнат низа вештини потребни за нивниот професионален и приватен живот (European Commission, 2007, 2). Комисијата истакна дека промените во образованието и општеството наметнуваат нови барања од професијата наставник. На примера, освен пренесување на основно знаење, од наставниците сè повеќе се бара да им помогнат на учениците преку стекнување на клучни вештини, а не преку меморирање информации целосно да се осамостојат.

Од наставниците се очекува да развијат пристап заснован на соработка и конструктивен пристап кон учењето. Исто така, од нив се бара да помагаат и раководаат со работата во паралелката, наместо само да им пренесуваат готови знаења на учениците. Овие нови улоги бараат образование со палета на пристапи и стилови на поучување и учење. Денес паралелките претставуваат похетерогена мешавина од млади луѓе од различни средини и со различни нивоа на способности и пречки во развојот (European Commission, 2007, 4).

Иако предизвиците со кои се соочуваат наставниците во многу држави се слични, сепак повеќето држави имаат усвоено свој пристап на формалната обука на наставниците. Практичната обука во училниците како дел од формалното образование е од суштинско значење за темелна подготовка на наставниците за нивната кариера. Местата на кои студентите, идни наставници, ја изведуваат својата задолжителна наставна пракса претставуваат дел од нивното таканаречено професионално образование.

Показателите за иницијално образование на наставници, објавени во 2009 година од страна на Европската комисија, покажаа широка палета на програми наменети за обука на наставниците.

Додека Европската комисија само накратко ја споменува потребата од подготовка на наставниците за работа со деца од различни етнички заедници, Прирачникот на УНЕСКО за интеркултурно образование од 2006 година содржи конкретни препораки за професионална обука и развој на наставниците. Тука се опфатени и следните препораки:

- Критичката свест кај наставниците за улогата на образованието и борбата против расизам и дискриминација.

- Способностите на наставниците да ја имаат во предвид хомогеноста на учениците.

- Владеење на повеќе од еден работен јазик онаму каде што е соодветно.

- Свест за позитивната вредност на културниот диверзитет и правото да се биде различен.

- Способност да го заинтересира ученикот за да ги запознае и разбере другите.

Заедничките европски принципи за компетенциите и квалификациите на наставникот од 2010 година претставуваат прв поголем обид да се одговори на новите потреби на професијата наставник, на европско ниво. Наместо да се прецизираат клучни компетенции, Принципите нудат визија за професијата наставник. Тие принципи се:

- Професијата наставник е добро квалификувана професија. Наставниците треба да се високо квалификувани во својата специјализирана област и да имаат педагошки квалификации. Тоа подразбира да ја разбираат и социјалната и културната улога на

образованието, вклучувајќи ја и способноста да препознаат, разберат и почитуваат други култури. Наставниците треба да имаат можност да напредуваат во својата професионална кариера;

- Професијата наставник е професија ставена во контекст на доживотното учење.

Наставниците треба да имаат можност да го развијат своето професионално знаење и педагошки вештини. Наставниците треба да се наградуваат за нивните вложувања во професионалниот развој. Доживотното учење на наставниците може да се одвива во формален и неформален контекст;

- Професијата наставник е мобилна професија. Наставниците треба да се поттикнуваат да работат или учат во други европски земји за да се стекнат со искуства во различни културни средини; и

- Професијата наставник е професија која се заснова на партнерски однос. Институциите за обука на наставници треба да соработуваат со училиштата, понудувачите на услуги и други организации кои им овозможуваат на наставниците да бидат подобро подготвени за својата кариера и да ги развијат своите професионални способности.

- Наставниците се лидери на промените во училиницата, училиштето, опкружувањето, поттикнувачи на развој во согласност со општествените и --цивилизациски промени.

Горенаведените принципи поаѓаат од претпоставката дека професијата наставник треба да привлекува професионалци со мноштво различни способности. Барањата кои им се наметнати на наставниците се побројни и поразновидни отколку кај другите професии. Додека за другите професии честопати е доволно да се стекнат иницијални квалификации, самиот карактер на работата на наставниците бара постојано учење и развој. Обуката и успешната работа на наставниците подразбира таа да биде вградена во социјалните и културните структури.

Денес се важни многу фактори за успех и реализација на визијата, не е важно само формалното образование, стручноста, професионалноста, ниту само интелигенцијата. Институциите кои генерираат знаења и воспитување за живот, се центри од кои треба да се рефлектираат пораки и активности со кои ќе се влијае на опкружувањето. Секако дека меѓузависноста на опкружувањето и институциите е правопрпорционална и нераскинлива особено кога станува збор за образовни институции и организации. Околината влијае на креирањето на политиките, програмите и планирањето на активностите за подготовка на личности кои со своите знаења и умеења ќе придонесуваат во нејзиниот развој.³⁶

³⁶ Convention on the Rights of the Child (1990) European Commission (2004a). and System-Wide Inductions

ГЛАВА 4.

4.1 ЕФИКАСНА ОБРАЗОВНА СРЕДИНА

4.1.1 ДЕФИНИРАЊЕ НА КОНЦЕПТОТ ЕФИКАСНА ОБРАЗОВНА СРЕДИНА ВО МУЛТИКУЛТУРНИ ЗАЕДНИЦИ

Образовните институции се организации кои спаѓаат во категорија на „отворен систем,,. Имено таа внесува ресурси (материјални ресурси, информации/знаење) од надворешното опкружување и го испорачува резултатот од нивното работење (вештини и компетенции, т.е. нови знаења) во надворешното опкружување. Грифин (1990) го карактеризира надворешното опкружување како системот кој е составен од два основни сегмента: општо опкружување (составено од „неколку неспецифични компоненти“), и работна околина (составена од „неколку специфични елементи на околината на организацијата: клиенти, добавувачи, партнери, итн. Всушност, има многу од општите аспекти на животната средина кои имаат свое влијание врз организациското (внатрешно) опкружување

Општата околина може да се опише како вистинска реалност, во која образовната организација работи и тоа е над ефикасната контрола однатре. Сепак, експертите за образование треба да го испитаат нејзиното влијание врз структурата и активностите на организацијата, со цел да дадат анализа на тековните проблеми и предизвици.

Внатрешното образовно опкружување во секоја образовна организација е единствена структура, која содржи како материјални, така нематеријални (интелектуални) состојки. Внатрешното образовно опкружување ги вклучува внатрешните ресурси на едукативната организација наменета за одржување на процесот на учење - тоа е за испорака на знаење и создавање знаење.³⁷

Всушност, има многу од општите аспекти на животната средина, надворешна околина, кои имаат свое влијание врз организациското (внатрешно) опкружување, тоа се:

³⁷ YULIA STUKALINA. (2010) The Management of Integrated Educational Environment Resources: the factors to be considered. *European Journal of Education* 45:2, стр 345-361.

- биолошка околина;
- технолошко опкружување;
- економско опкружување;
- социо-културна средина;
- политичко-правно опкружување, итн.

Општата околина може да се опише како вистинска реалност, во која образовната организација работи; и тоа е над ефикасната контрола одвнатре. Сепак, образовните експерти треба да го испитаат неговото влијание врз структурата и активностите на организацијата, со цел да се обезбеди соодветна анализа на тековните проблеми и предизвици.

Општата образовна средина ги опфаќа оние субјекти на пазарот на трудот кои влијаат на образованието на земјата, системот и утврдувањето на работата на образовната организација; на еден или друг начин тие учествуваат во развојот на образовната политика и во поставувањето на целите: регулатори (Министерство за образование), клиенти (студенти, работодавци), конкуренти (други образовни организации), партнери (Образовни и финансиски организации). Влијанието на општата животна средина на задачите е значајно затоа што директно влијае на активностите на организацијата, во меѓувреме влијанието на општата околина врз активностите на организацијата е индиректно.

Кога внатрешното образовно опкружување е усогласено со потребите на глобалниот пазар, тоа ја стимулира ефикасноста на организацијата (Кампас 2004). Кога надворешното опкружување претрпува сериозни промени, внатрешното образование исто така треба да се менува.

Внатрешното образовно опкружување во секоја образовна организација е единствена структура, која содржи како материјални, како нематеријални (интелектуални) состојки. Внатрешното образовната средина ги вклучува внатрешните ресурси на образовната организација наменети за одржување на процесот на учење - тоа е за испорака на знаење и знаење креација (Табела 2).

Табела 2. Основни конституенти на интерното едукативно окружување

Материјални ресурси (материјално окружување)	Човечки ресурси (нематеријално окружување)	Инструкциско окружување (материјално окружување)
1. Делови од физичкото окружување: згради, услови кои вклучуваат простории и сали за читање, библиотеки, лаборатории, кантини итн., училишна едукациона опрема 2. Технолошко окружување: лабораториска опрема, компјутери, интерни организациони мрежи (пр. интранет, датабази) 3. Финансиски ресурси	1. Менаџери на секое ниво 2. Наставници и инструктори (тутори) 3. Кадар за поддршка	1. Регулативни документи, академски програми, курикулуми, итн., кои го контролираат едукативниот процес и ја одредуваат неговата содржина 2. Материјали за учење, како помошни алатки кои ќе го осигураат едукативниот процес

Образовните институции можат да се сметаат како организации засновани на знаење, кој е нивен главен ресурс, односно испорака на знаење и создавање знаење што е нивно главната цел и нивната основна активност.

Педагошкиот аспект вклучува педагошки стратегии кои се фокусираат на целите на учењето и исходи на учење. Технолошкиот аспект игра клучна улога во образовното окружување кое е засновано врз информатички и комуникациски технологии.

Менаџерскиот аспект вклучува збир на практики за управување што ги користи едукативната организација да се развие ефикасно образовно окружување способно за обезбедување одржлив процес на учење. Менаџерската поддршка обезбедува координација и соработка на достапните ресурси. Од една страна, менаџерите за образование ги дистрибуираат и користат организационите ресурси со цел да се обезбеди испорака / стекнување на знаење, споделување на знаење и ново градење знаење во рамките на образовното окружување. Од друга страна, тие ги даваат потребните информации за животната средина (колку се ефикасно ресурсите ангажирани, какви ресурси се потребни, итн.), се обработуваат овие информации и се трансформираат во знаење. Користејќи го стекнатото знаење, лидерите во образованието ја подготвуваат својата стратегија за влијание на развојот на образовната средина. Организациониот аспект се занимава со односот помеѓу организацијата и нејзината околина, а тоа се заснова на брзо и ефикасно реагирање на промените во животната средина и на новите современи предизвици.

Аспектите споменати погоре се меѓусебно поврзани и меѓусебно зависни. Тие обезбедуваат рамка за креирање на стратегија за управување со образованието, која ќе

вклучува разновидност на алатки за управување, како и комбинација на традиционални и иновативни педагошки алатки.

За да биде ефикасно, образовното опкружување мора да работи како координиран систем, што значи дека неговите потсистеми треба да бидат поинтегрирани и меѓусебно поврзани. Ако се обидеме да управуваме со овие потсистеми независно едни од други, ќе го намалиме нашиот потенцијален успех.

Интеграцијата помеѓу потсистемите на внатрешното опкружување е од суштинско значење за дистрибуцијата постојните ресурси до најголема предност за сите ученици во однос на учењето ориентација на целта.

Според Дракер (1993), главната задача на еден менаџер е да создаде „вистинска целина тоа е поголема од збирот на неговите делови, продуктивен субјект што испаѓа повеќе од збирот на ресурсите ставени во него “. Ова е она што можеме да го наречеме синергија - кооперативна акција на една или повеќе делови, кога целата е поголема од збирот на неговите делови (Речник на Нов Вебстер на англискиот јазик 1988). Усогласеност и редистрибуирање на организациските ресурси во рамките на оваа мрежа менаџери можат да се прилагодат нивната внатрешна едукативна средина кон променливото надворешно опкружување со постојано развој на информатички технологии и развој на пазарите на работни места. Бидејќи „потенцијалот за создавање на вредност на дадена мрежа е содржан во збирот на ресурси и можности

Образовните цели на мултидисциплинарната програма се утврдени со стратегиските и придружните цели на системите за образование и обука, кои беа предложени во работна програма одобрена од Советот „Образование“ и Комисијата во Барселона на Состанок на Европскиот совет (Службен весник 142/01 од 14.06.2002 година). Програмата ги предвидува следниве резултатите:

- способност за употреба на знаење во пракса;
- способност за дизајнирање и истражување;
- можност за создавање и иновации;
- способност да управуваат и да се натпреваруваат;
- способност да комуницира ефикасно во меѓународната заедница;
- разбирање на значењето за само-развој и доживотно учење;
- разбирање на социјална, професионална и етичка одговорност.

Средината, контекстот и околината со карактеристики кои вршат позитивно влијание врз секое човечко суштество, со цел да се произведат нови знаења со кои ќе се поттикне креативноста и творештвото со индивидуална работа, групно, во тимови, во рамки на една организација и во соработка со другите.

Може да се смета на различни нивоа на организирање на Ефикасна образовна средина во Мултикултурни Заедници.

На микро ниво е работењето на поединецот или тимот во организацијата пример:

- Дали во собата боите влијаат на креативноста, фенг шуи, музика...

Во друга крајност е макро ниво на кој истражувачката интуиција или знаење на една организација каде работењето се рефлектира на развојот на национално ниво.

Оценувањето на исходот од работата како креативен, често е прашање на социјалните преговори и тоа под влијание на комуникациски и други социјални вештини.

Истражувањата покажуваат дека креативноста има тенденција да се зголеми под влијание на нови знаења, идеи, лични контакти или средини - или со брзи општествени промени (Simpton, 1999). За секоја компонента на можат да се разликуваат два аспекти: социјални и когнитивни.

Примери за социјални се отвореност кон нови идеи или иновации, односите со луѓето во организацијата и рутинското одржување на опремата. За когнитивни аспекти се когнитивен стил на работа и размислување, обиди-грешки пристап. Што може да се научи од литературата за креативноста Нас не интересира што е тоа што може да придонесе во подоброто разбирање, креирање и имплементирање на концептот на Ефикасна образовна средина во МКЗ.

4.2 ИСТРАЖУВАЊЕ НА СТУДИИ ЗА ЕФИКАСНА ОБРАЗОВНА СРЕДИНА ВО МУЛТИКУЛТУРНИ ЗАЕДНИЦИ

За воспоставување на ефикасна образовна средина потребно е да постои пред се' јасна цел за координирано функционирање на истражувачки тимови на средината.

Примарен фокус на истражувањето би бил целокупниот амбиент во кои се реализира наставата како од аспект на физичките услови, така и следење и вреднување на климата и културата во која се реализира процесот.

Култура на истражување е проследена во еден период според следните чекори и критериуми:

- Позитивна клима на групата

- Членови на групацијата кои активно учествуваат во раководството на истражувањето на групата,
- Децентрализирана организациска структура
- Внатрешна и надворешна комуникација кои се жива поддршка
- Основни ресурси на вработените – доволно време, финансии за истражувањето, истражување на опремата, соодветни простории и библиотека
- Разновидност на големината . староста, научни искуства, вештини на групата и поединците
- Високо ниво на работа, мотивација, структура на кариерата, промоција и награди и успешен избор на персоналот
- Добри индивидуални способности и карактеристики
- Одлично визионерско лидерство
- Контрола на квалитет
- Институционална база со изграден имиџ и видливост.³⁸
- Факторите можат да бидат групирани во четири различни категории.
- Првата категорија се индивидуалните истражувачи и нивните карактеристики кои се особено важни перформанси.
- Успешното истражување на работната околина мора да поседува одредено ниво на ресурси, како и учество и колегијално управување и стил на работа.
- Одреден степен на ширина на ниво на дисциплина на групата е погодна за креативноста во истражувањето
- Концептот ефикасна образовна средина во МКЗ има специфични психолошки и организациски карактеристики.

Постојат резултати од студии³⁹ во кои се заклучува дека има позитивен ефект врз академското достигнување на учениците и напредокот од работење во креативни средини, особено во случај на ученици со помал успех.

Исто така во четири студии⁴⁰ за зголемено ниво на мотивација на учениците, ангажирање, ентузијазам, уживање, концентрација, внимание и фокус поврзани со креативните иницијативи.

³⁸ Endrjus (1979) I Ruffin (1992) Hollingsworth (2000), Martin I Skea (1992), Pelz I Endrjus (1966) I Stankiewicz (1980)

³⁹Craft, Chappell & Twining, 2008; Grainger et al., 2005; Kendall, Morrison, Sharp, & Yeshanew, 2008, Whiteb

⁴⁰ Bancroft et al., 2008; Craft et al., 2008; Cremin et al., 2006; Wood & Ashfield, 2008) read, Coltman, Jameson, & Lander, 2009; Schacter, Thum, & Zifkin, 2006

Четири студии во цела низа земји⁴¹ даваат разумни докази кои сугерираат дека креативните средини за учење можат да го подобрат креативното размислување на учениците, што доведува до поголемо ниво на оригиналност на отворените задачи, особено кога им се дава доволно време за реализација.

Постојат разумни докази од четири студии⁴² дека креативните средини за учење можат да помогнат на емоционалниот развој и социјалните вештини кај децата и младите луѓе.

Во март 2011 година, курикулумот на Шкотската влада, Учење и настава Шкотска (ЛТС, сега Шкотска), наложи ревизија на "докази кои ги идентификуваат најефективните средини за учење и услови кои го промовираат развојот на креативните вештини кај децата и младите" (LTS, 2011). Во овој контекст, "средина за учење" беше преземена за да се прошири надвор од физичката архитектура на просторот во кој се одвива учењето (Дудек, 2000) за да ги опфати психосоцијалните и педагошките карактеристики⁴³ и треба да го вклучи влијанието на местата и луѓето надвор од училиштето. Слично на тоа, фразата "креативни вештини" требаше да се толкува широко во рамки на прегледот, особено бидејќи не е добро застапена во литературата. Така, креативните мисловни процеси⁴⁴, креативни вештини за решавање проблеми (Williamson, 2011), креативно размислување (Torrance, 1977), креативно учење (Jeffrey, 2006) размислувањето (Craft, 2000) може да биде под општ наслов на "креативни вештини", признавајќи дека таквите вештини имаат и когнитивни и практични елементи.

Шкотскиот Извршен Образовен Оддел (SEED, 2006) даде преглед на некои клучни развојни политики на национално ниво и други иницијативи во Велика Британија, промовирајќи креативност во образованието. Неодамна, креативноста, културата и образованието (CCE - порано креативни партнерства) произведеа серија литературни прегледи за различни аспекти на креативноста и образованието⁴⁵. Разликите меѓу прегледот на литературата и оние наведени погоре се дека користиме призната систематска методологија (EPPI-Center, 2007); ги разгледаме студиите објавени од 2005 година за да ги додадеме на претходните прегледи наместо да ги реплицираме; и вклучија само литература

⁴¹ Cremin et al., 2006; Webster & Campbell, 2006; Хаиг, 2007; Whitebread et al., 2009

⁴² Bancroft et al., 2008; Galton, 2010; Matthews, 2007; Whitebread et al., 2009

⁴³ Fraser and Fisher, 1982, Roth, 2000

⁴⁴ Mumford, Mobley, Uhlman, Reiter-Palmon, & Doares, 1991

⁴⁵ Bragg, 2010, Fleming, 2010, Jewitt, 2008, Jones, 2009, Menter, 2010, O'Коннор, 2010, Томсон, 2010.

заснована на емпириски истражувања, така што сите препораки за политиката кои произлегуваат од прегледот се поддржани не само од моќни идеи, туку од докази од практиката.⁴⁶

Објавувањето на ревидираниот Акциски план за образование и уметност, култура и креативност покажува силна поддршка на шкотската влада за "... да се развие заедничка визија за креативноста и нејзината улога во учењето и наставата во контекст на наставната програма за извонредност, истакнувајќи ја важноста на креативните вештини на децата и младите и карактеристиките што треба да ги промовира креативно учење и настава во уметноста и културата и низ наставната програма "(Шкотски парламент, 2010, стр. 6). Истражувањето на докази од инспекции на предучилишни центри, основни и средни училишта и учење и развој на заедницата (CLD) во Шкотска од страна на ХМИ (2006) препорача синтеза на елементи на добра практика во промовирањето на креативноста. Во Англија, OFSTED (2010), во истражувањето на резултатите од инспекцијата од 44 училишта: две градинки, 22 основни училишта, 19 средни училишта и специјалното училиште идентификуваа слични сет карактеристики на ефективна креативна настава. Иако не е експлицитно емпириско истражување - така што не е вклучено во рецензираната литература - карактеристиките на педагошката средина за учење што произлегуваат од инспекциските докази обезбедија корисна позадина рамка против која би можеле да ги споредиме нашите наоди што произлегоа.

Кои докази во литературата постојат за идентификување на клучните карактеристики на средините и условите кои се најефективни во промовирањето на креативните вештини кај децата и младите?

Доказите од 32-те студии спаѓаат во три широки теми: физичкото окружување, педагошката средина и улогата на партнерства надвор од училиштето. Од овие 32, 19 студии известуваа за "критичен настан", односно проект или искуство кое на некој начин е "посебен" или различно од секојдневната практика, со цел да се создадат или подобрат некои од условите за креативност на учениците. Ова треба да се има на ум кога се применуваат овие наоди за работа со деца и млади луѓе воопшто, како што постојат разумни докази⁴⁷ дека лекциите од таквите "критични настани" не се вклучени во

⁴⁶ DanDavies^aDivyaJindalSnape^bChrisCollier^aRebeccaDigby^aPennyHay^aAlanHowe^a: Creative learning environments in education—A systematic literature review; Author links open overlay panel

<https://doi.org/10.1016/j.tsc.2012.07.004>

⁴⁷Бургас и Адисон, 2007, Хол, Томсон, Расел, 2007, Halsey, Jones, & Lord, 2006; Troman, Jeffrey, & Raggl, 2007

секојдневната практика откако ќе заврши специјалниот проект. Сепак, постојат докази во истражувачките локации кои се движат од часови по почетните години преку средните училишта, високото образование и учењето на возрасните во неколку европски земји, дека креативните иницијативи за учење генерално се во согласност со структурата на еден критичен настан; минува низ добро дефинирани фази на концептуализација, подготовка и планирање, дивергенција, конвергенција, консолидација и прослава (Џефри, 2006). Ова би сугерирало дека наодите, кои произлегуваат од критични настани, се применливи за училиштата кои сакаат да ја подобрат својата креативна средина.

4.2.1 ФИЗИЧКАТА СРЕДИНА

Во неколку студии постојат разумни докази дека просторот во рамките на училищата или работилницата треба да биде способен да се користи флексибилно за да се промовира креативноста на учениците⁴⁸. Децата и нивните родители треба да бидат вклучени што е можно повеќе во планирањето и обезбедувањето на условите за работа (Davies, 2011). Треба да постои општо чувство на отвореност и просторност (Bancroft et al., 2008), отстранувајќи колку што е можно повеќе мебел за да им овозможи на учениците да се движат низ просторот, користејќи различни области за поддршка на развојот на идеи (Гандини, Хил, Cadwell, & Schwall, 2005). Меѓутоа, овде постои предупредување за претпазливост кај оние ученици чии домашни услови не се погодни за учење може да се отуѓуваат од премногу флексибилност во училишната средина (Jeffrey, 2006). Од серија студии на случаи во училиштата во Рецо Емилија, Веки (2010) ја покажа важноста на сетилните квалитети во средините за учење - светлина, боја, звук, микро-клима и како тие влијаат врз перцепциите на децата и младите луѓе за тоа колку се креативни можат да бидат во нив. Таа препорачува користење на мали простори ("мини ателиери"), акустично, но не визуелно одвоени од другите. (Vecchi, 2010) за да им овозможи на учениците да работат тивко во групи. Друга важна карактеристика на визуелната средина за стимулирање на креативноста на учениците е прикажување на работата во тек (Addison et al., 2010).

Достапност на ресурси / материјали

Во контекст на активностите за учење кои вклучуваат изработка на артефакти (на пример, за време на уметноста и дизајнот или дизајнот и технологијата) постојат силни

⁴⁸Адисон, Бургес, Штаерс и Trowell, 2010; Bancroft, Fawcett & Hay, 2008; Џефри, 2006

докази во голем број студии кои обезбедуваат широк спектар на соодветни материјали, алатки и други ресурси може да ја стимулираат креативноста⁴⁹. Од студиите на случај во голем број рани години и основни училишта, Bancroft et al. (2008) ја нагласуваат достапноста на многу лесни, речиси безобирни материјали кои можат да заземат каква било форма, како што се глина, пена за моделирање, жица, целофан, ткивна хартија итн.

За постарите ученици се чини дека пристапот до подобри или специјализирани ресурси, стимулира креативност. Од студија на пет проекти финансирани од НЕСТА за социјално исклучени млади луѓе Halsey et al. (2006) покажа дека пристапот до нови или различни медиуми и технологии е нашироко припишан со стимулирање на креативноста од страна на вработените и младите учесници. Во контекст на средното образование за уметност и дизајн, Адисон и сор. (2010) ја идентификуваат важноста на голем број на материјални, технички и референтни ресурси, достапни вон часовни часови.

Од интервјуата со 16 уметнички организации во Австралија и Велика Британија, Робсон и Јанисте (2010) откриле дека таквите организации можат да им обезбедат на младите луѓе пристап и експериментирање со нови медиумски технологии и низа други иновативни производи и процеси. Информатичко Комуникациската Технологија (ИКТ) ресурсите како интерактивната табла (IWB) може да се користат за поддршка на учениците со нагласени визуелни способности, во развивањето на нивните креативни вештини (Wood & Ashfield, 2008). Преку набљудувањето на часовите од целосна класа - по пет во писменост и математика - во пет основни училишта во Сари, тие ги идентификуваа учениците во интеракцијата со и можностите за истражување и замислување.

Во неколку студии постојат разумни докази дека однесувањето на учениците надвор од училиштата и работењето во отворено опкружување за дел од нивното време во училиште може да го поттикне нивниот креативен развој (Адисон и соработници, 2010, Bancroft et al., 2008, Dillon, Craft, Best, Rigby, & Simms, 2007). Причините за ова може да бидат поврзани со сопственоста и соработката. Во една студија на случај на основно училиште кое работело со пејзажни архитекти за да го трансформира својот надворешен простор, Dillon et al. (2007) утврди дека, додека секој наставник почувствувал сопственост на одделни простории во затворени простории, кога еднаш на отворено, времето и просторот биле сметани за повеќе во сопственост на учениците. Внатре, работата се стреми кон индивидуално фокусирање, додека надвор, активностите за учење се со поголема веројатност да вклучуваат соработка. Во контекст на образованието во раните години,

⁴⁹ Addison et al., 2010; Bancroft et al., 2008; Gandini et al., 2005; Gkolia, Brundett, & Switzer, 2009; Grainger, Craft & Burnard, 2007; Halsey et al., 2006; Robson & Jaaniste, 2010

Bancroft et al. (2008) препорачуваат почетна прошетка, без разлика дали во урбаните или руралните населби, што може да обезбеди богат контекст за откривање на детските шеми и интереси на кои наставниците можат да се изградат за да ја подобрат својата креативност. Шума школа е пристап кон образование на отворено кое нуди алтернативна средина за настава, за дополнување на наставната програма затворен. По три теренски посети на две шумски училишта во Шкотска, собирање интервјуа и податоци за самоевалуација од вработените и учениците, Боррадаил (2006) заклучи дека карактеристиките на шумските училишта како "креативни средини" вклучуваат:

Употреба на локална шума природни услови. Редовен, чест контакт во текот на значителен временски период. Обезбедување на слобода за истражување со користење на повеќе сетила .

Времето и просторот за индивидуални стилови на учење да бидат препознаени и негувани. Блиски релации помеѓу ученици и возрасни.

4.2.2 ПЕДАГОШКОТО ОПКРУЖУВАЊЕ

Постојат докази од двегодишна студија на 211 деца во Париз и околните области дека целокупната етос и средина за учење во едно училиште може да откријат варијанса во резултатите на креативните перформанси на децата, мерени со различно ниво на тежина на задачи од Torrance Tests на креативното размислување.

Во оваа студија, децата кои посетуваат училишта во Монтесори покажаа поголема оригиналност во размислувањето отколку оние во другите видови основно училиште (Besancon & Lubart, 2008). Во училницата постојат разумни докази дека, за да се стимулираат креативни одговори од учениците, во активностите треба елемент на новина (Gkolia et al., 2009; Rutland & Barlex, 2008). Во студијата на пет проекти за социјално исклучени млади луѓе, Halsey et al. (2006) ја идентификува важноста на "автентичноста" на задачата - таа треба да се постави како вистински контекст колку што е можно и да биде очигледна вредноста. Во контекст на средното образование според Rutland and Barlex (2008) се укажува на потреба од интересни, мотивирачки и релевантни проекти со возбудливи појдовни точки и стимулативни материјали со цел да се развијат и отворат учите и умот на учениците. Таквите наоди се можеби очигледни, малкумина очекуваат дека старите, здодевни или бесмислени задачи ќе бидат ефикасни во развивањето на креативни вештини. Сепак, се чини дека има повеќе истражувачки докази за улогата на ученикот во однос на задачата отколку за природата на самата задача.

Постојат силни докази од целата наставна програма и опсегот на возраста, каде што на децата и младите им е воспоставена одредена контрола врз нивното учење, но во исто време се поддржани да прифатат предизвици на слободата на мислење и искажување, како на нивната креативност⁵⁰. Во студија на случај на пристапи на три основни наставници, Кремин и сор. (2006) ја идентификува важноста на обезбедувањето на повеќекратни можности во кои децата би можеле да започнат со свои активности или да направат свои избори во рамките на лабаво времената активност. Сепак, и покрај акцентот на самоизразувањето, учениците од средношколците во студијата на Бургес и Адисон (2007) ја ценеа структурираната и поддржаната околина. Се чини дека обезбедувањето на услови е особено важно за да им овозможи на учениците да се впоштат во справување со предизвици, да размислуваат креативно и критички. Во студијата спроведена од Halsey et al. (2006), се открива дека креативноста се поттикнува и развива со воспоставувањето на рамнотежа помеѓу структурирана и неструктурирана работа. Слично на тоа, присуството на структура и јасни очекувања беше значајно за децата од основното образование во проектот "Ние сме писатели" (Grainger et al., 2005); и студиите на случај за уметничко образование во Австралија разгледани од Евинг (2011). Во студијата на три основни наставни пристапи од Cremin et al. (2006) најефективната практика беше онаа што ги опфати и предизвиците за учениците, но, исто така, обезбеди слобода во начините на кои тие би можеле да одберат да се справат со овие предизвици.

Меѓутоа, важно е да не се пренагласува потребата од структура, бидејќи ова може да се смета како овековечување на моделите на педагогија за фаворизирање на перформативноста⁵¹, во нивната етнографска студија финансирана од ЕСЦЦ на основно училиште ангажирани во три проекти за креативни партнерства користејќи аналитичка рамка на Бернштајн, утврдиле дека уметничките активности со силно вработување и класификација на просторот и времето и со означени "педагогии за перформанси најлесно се вклопуваат во основните училишта. Спротивно на тоа, при проучувањето на употребата на интерактивната табла за креативност во пет основни училишта, Вуд и Ашфилд (2008) потсетуваат дека можностите за истражување и замислување се најважниот аспект во промовирањето на креативното учење. Од широк спектар на студии на случаи на пракса во училиштата Рецо Емилија, Гандини и сор. (2005) сугерираат дека, наместо да бидат

⁵⁰ Burgess & Addison, 2007; Cremin, Burnard, & Craft, 2006, Ewing, 2011, Gandini и сор., 2005, Grainger, Gooch & Lambirth, 2005, Хол и др., 2007, Halsey et al., 2006

⁵¹ Troman et al., 2007). Hall et al. (2007, стр. 615

експлицитно планирани, креативноста произлегува од повеќе искуства, заедно со добро поддржан развој на лични ресурси. Тие тврдат дека оваа комплексност треба да ги одведе наставниците од планирање на лекцијата и кон потрага по системи кои организираат и подготвуваат возрасни и деца да размислуваат заедно (Gandini et al., 2005).

Улогата на игра

Улогата на игра во педагогијата во раните години е добро документирана, меѓутоа постојат разумни докази дека донесувањето повеќе пристапи во училиниците во сите возрасти може да го поддржи развојот на креативните вештини⁵². Од детална анализа на двајца поети на англиски јазик од основно образование и на поезијата на нивните ученици, Каминг (2007) ја нагласува потребата за можности за игра со јазикот. За децата кои го преминуваат од основно во средно училиште во Шкотска, пристапите базирани на игри, како што се оние со користење на Guitar Hero, биле мотивирани да ги мотивираат младите луѓе да учествуваат и да учат на таков начин (Jindal-Snape et al., 2011). Меѓутоа, во една студија на четири класи на 6-8 годишни деца кои ја користат играта на Nintendogs, Милер и сор. (2010) откриле дека елементите што ја зајакнуваат креативноста на игрите биле попречувани од наставници.

Употреба на време

Како и со физичките околности, постојат разумни докази дека креативноста најдобро се поттикнува преку флексибилно користење на времето⁵³. Во својата заедничка видео-активност базирана студија од три рани години, поставена од Burnard et al. (2006) покажа дека на малите деца им е потребно доволно време за внесување во некоја активност со цел да се постигнат креативни резултати, додека за Halsey et al. (2006), најуспешните проекти финансирани од НЕСТА за незадоволни млади луѓе им овозможува да работат по сопствен избор без притисок.

Џефри (2006), известува за проектот за креативно учење и студентски перспективи (КЛАСП) финансиран од Европската комисија, препорачува специјални договори за продолжени временски периоди за креативни активности и го забележува зголемениот

⁵² Cremin et al., 2006; Cumming, 2007, European Commission, 2009; Halsey et al., 2006; Jindal-Snape, Baird & Miller, 2011; Милер, Хадсон, Милер и Шими, 2010). Cremin et al. (2006)

⁵³ Addison et al., 2010, Burnard, Craft, & Cremin, 2006, European Commission, 2009, Halsey et al., 2006, Jeffrey, 2006.

интерес и посветеност што може да му даде време на вредноста на креативното учење. Во контекст на средното образование за уметност и дизајн, Адисон и сор. (2010) укажува на вредноста на ресурсите што се достапни надвор од часовите за време на часови. Важноста на воннаставните активности и времето поминато надвор од нормалните ограничувања во училишната е дополнително нагласено во истражувањето на Европската комисија, кое ги идентификуваше како фактори за зголемување на креативноста за кои се вели дека се високо ценети во училиштата.

Односите меѓу наставниците и учениците

Важна можност за педагошка средина за која постојат силни истражувачки докази е природата на односот помеѓу наставниците и учениците. Во нивната студија за три рани години поставувања, Burnard et al. (2006) набљудувал дека наставниците треба да ги поттикнуваат околностите што овозможуваат одговори на креативните активности на децата. Од студиите на случаи на Реџо Емилија, Гандини и сор. (2005) може да се заклучи дека, креативноста се чини дека е фаворизирана или неприфатена според очекувањата на наставниците и другите, и според начинот на кој децата ги доживуваат тие очекувања. Во контекст на средното образование за уметност и дизајн, Баргеса и Адисон (2007) откриле дека учениците претпочитаат педагошки односи во кои постои заемно почитување, што се повторува во раните години (Burnard et al., 2006). Според Гандини и сор. (2005), таквите креативни ставови треба да вклучуваат флексибилност, слобода и отворена можност, бидејќи нивните набљудувања во училиштата Реџо Емилија во текот на многу години откриваат дека, начините на кои децата измислуваат материјали честопати се неочекувани и изненадувачки. Menter (2010), исто така, ја нагласува потребата за флексибилност во педагошките односи, за да им овозможи на наставниците да ја променат нивната пракса за да ги задоволат насоките што учениците можеби ќе сакаат да ги преземат во проектите. За Џефри (2006), коментирајќи за пракса низ Европа, оваа способност да дејствува спонтано и да ги менува плановите е дел од моделирањето на наставниците на креативно учење.

Се чини дека дијалогот е клучен за педагошката врска. Гандини и сор. (2005) забележани во училиштата Реџо Емилија, во кои редовно имало разговор меѓу децата и наставниците, служат како рамка за поддршка на детската работа. Редовно практикуваниот дијалог може да ја поддржува и одржува културата и заедницата која поттикнува взаемно размислување, додека најповолната ситуација за креативноста се чини дека е меѓучовечка размена, со преговарање за конфликт и споредување на идеите и дејствата кои се одлучувачки елементи (Gandini et al., 2005).

Последниот елемент на педагошката врска што произлегува од изучувањето на основните поетски поуки на Каминг е општа смисла за хумор и уживање во говорот (Cumming, 2007).

Како и поддржувачките односи со нивните наставници, постојат цврсти докази дека креативноста на учениците е тесно поврзана со можностите за соработка со своите⁵⁴. Во средното уметност и дизајн, присуството на колаборативни активности е значајна карактеристика на креативната средина⁵⁵ додека во средното D & T, користењето на групна и тимска работа со врниците се сметало за особено ефикасно (Rutland & Barlex, 2008). За Dillon et al. (2007), нивната студија на случај на основно училиште која работела со пејзажни архитекти за да го трансформира својот надворешен простор, сугерираа дека е поголема е веројатноста, соработката помеѓу учениците, да се случи на отворен простор, отколку во училницата. Една од карактеристиките на соработката на отворено што ја набљудуваа беше нејзината природната комуникација, во која беа видени постарите ученици кои се позиционираа како наставници и истражувачи за помладите деца⁵⁶. Креативната активност може самата да промовира поголема соработка, како во случајот со проектот Нинтендо во четири шкотски основни училишта, каде што Милер и сор. (2010) забележа дека единствена највпечатлива порака од целата студија била појавата на зголемена интеракција меѓу врниците.

Употреба на други средини надвор од училиштето

Во литературата се среќаваат содржини со кои (Burgess & Addison, 2007; Европска комисија, 2009; Halsey et al., 2006; Kendall, Muirfield, White, & Wilkin, 2007; Rutland & Barlex, 2008) се сугерира дека децата и младите треба да посетуваат часови надвор од училиштето, односно да се работи во средини како што се, музеи и галерии, што ги подобрува нивните креативни вештини. На пример, Бургес и Адисон (2007) го проучувале делото на наставници по уметност, уметници и галериски едукатори во четири лондонски средни училишта кои работат со четири галерии. Градејќи на сопственото истражување на наставниците, Бургес и Адисон ги собраа податоците за студијата на случај за секој проект

⁵⁴ Burgess & Addison, 2007, Dillon et al., 2007, Halsey et al., 2006, Rutland & Barlex, 2008, Wood & Ashfield, 2008

⁵⁵ Burgess & Addison, 2007, Dillon et al., 2007, Halsey et al., 2006, Rutland & Barlex, 2008, Wood & Ashfield, 2008

⁵⁶ Dilon Д. Дејвис и сор. / Вештини за размислување и креативност 8, 2013, 80-91стр

во галеријата, фокусирајќи се на три ученици од секоја од четирите училишта, избрани користејќи ги следните категории: "убавината на уметноста", "отпорни на уметноста" и "дива картичка". Од анализа на интервјуата на учениците и конечните прегледи на акционите истражувачи, произлегоа сугестии дека значајна карактеристика на средината за учење која придонесува за креативноста на учениците е преместување на местата за учење во галериите и дека на учениците особено влијаеше акустиката на галерискиот простор (Burgess & Addison, 2007). Во истражувањето за образование на изградена средина, кое го опфати 51 наставник (вклучувајќи и 13 телефонски интервјуа), "огромното мнозинство" смета дека зградите и локалитетите се "многу вредни" или "вредни" ресурси за учење (Kendall et al., 2007); додека истражувањето на 12.893 наставници во 32 европски земји покажало дека посета на музеи е една од она што биле идентификувани како "фактори за зголемување на креативноста", кои во училиштата биле негувани "со висок степен". Во контекст на образованието за D & T, етнографската студија на Rutland и Barlex (2008) на три секундарни одделенија ја истакна важноста на локалната средина со ресурси кои помагаат да се стимулира креативноста. Известување за посети на пет национални фондации за наука, технологија и уметност (НЕСТА) финансирани проекти за социјално исклучени млади луѓе - вклучувајќи 44 интервјуа со учесници и вработени - Halsey et al. (2006) утврди дека ефективна стратегија била уметниците, менторите или другите членови на персоналот да ги посетат просторите во кои младите го минуваат своето време надвор од училиштето, како што се младинските клубови или локалните паркови. Создавањето на врски помеѓу таквите "неформални" простори, другите локации надвор од училиштето и училишната средина го зголемија ангажманот, мотивацијата и оттаму креативните резултати.

Постојат информации од девет студии кои вклучуваат надворешни агенции, вклучувајќи ја локалната бизнис заедница, пошироката спортска и уметничка заедница и други организации во заедницата, кои можат значително да придонесат за креативна средина за учење⁵⁷. Таквите организации може да ја отелотворат и да ја илустрираат иновативната пракса преку нивното организациско управување и деловно работење, додека вклучувањето на уметници и други креативни професионалци може да биде значајна карактеристика на креативната средина. Внимателното креирање и управување со вакви

⁵⁷ Burgess & Addison, 2007; Cumming, 2007, Gkolia et al., 2009; Grainger et al., 2005; Hall et al., 2007; Halsey et al., 2006; Jeffrey, 2006; Robson & Jaaniste, 2010; Sharp et al., 2008

партнерства е од клучно значење за да се обезбеди споделување на пракса и создавање на знаења за долгорочно влијание.

Во секојдневната работа на образовните организации и институции, воочена е потребата од креирање на интердисциплинарен приод во системот на образование со кој ќе се влијае на подобрувањето на соработката, градењето на меѓусебна поддршка, доверба, взаемно дејствување во сите сегменти од работењето, се' во функција на развој мултикултурниот и интеркултурниот развој на заедницата.

При тоа, треба да се има предвид дека меѓуетнички интегрираното образование е:

- образование за сите ученици независно од нивната етничка припадност, кое истовремено ја има клучната улога да ги подготви учениците да живеат во мултикултурната средина на Македонија и пошироко;
- образование што го вреднува диверзитетот и промовира еднаквост, независно од општествениот слој, род, етничката припадност, религијата и јазикот;
- образование што го промовира ставот дека контактот и искуството со другите култури е богатство и придобивка за секого и дека разните култури можат и треба да соработуваат и да учат една од друга; образование што се стреми кон промовирање на овие вредности во секој сегмент од училиштето, какви што се организациските, наставните, воннаставните и педагошките стратегии и механизми на оценување.

4.2.3 УЛОГАТА НА ЛИДЕРОТ ВО СОЗДАВАЊЕ НА ЕФИКАСНА ОБРАЗОВНА СРЕДИНА

Улогата на **лидерот** во создавање на ефикасна образовна средина е важен инструмент, кој преку вештините и способностите на лидерот станува алатка за взаемно учење.⁵⁸ Со цел да се даде придонес во креирањето на модел на квалитетно лидерство, ќе се осврнеме кон состојби кои се опишани во стручната литература. Имено во услови на децентрализирана власт во образованието, делегирани се одговорности на единиците на локална самоуправа во функција на обезбедување на контрола на квалитетот. Од особена важност е креирањето на Стратегија за развој и постојано подобрување на работата на училиштето со посебен акцент на раководењето и управувањето во сите сфери на

⁵⁸ Ubben, Gerald C.; Hughes, Larry W.; Norris, Cynthia J: The Principal: Creative Leadership for Effective Schools. Fourth Edition,

функционирање на образовната организација. Освн на ниво на училиште, стратегија за постојано подобрување на квалитетот е потребна и на ниво на локалната самоуправа, преку програма за поттикнување на соработка и натпревар преку поддршка во обуки и ресурси потребни за реализација на креативни активности.

Стратегија на **постојано подобрување на лидерството** на училиштата е од особена важност во областа на создавањето на ефикасна образовна средина. Во таа средина, секој е мотивиран да придонесува во процесот на постојано подобрување, да учи и поучува. За тоа е потребна отвореност, транспарентност, чесност, со градење на меѓусебна доверба и почит. Лидерството пред се' треба да е **фокусирано на децата**, на овозможување на добросостојба за децата, преку создавање на услови за учење, справување со бариерите кои го попречуваат учењето, како и промовирање на културата на учење.

Од особена важност е градењето на **партнерство** со другите училишта во локалната заедница и пошироко. Размена на идеи и искуства, взаемна поддршка во справувањето со предизвиците. **Организациската ефикасност** вклучува поврзување на училиштата со сите институции и заинтересирани страни, родители, соработници во процесот на планирање, следење и вреднување на целокупното работење. Во процесот на креирање на процес на постојано подобрување на квалитетот и креирање на ефикасна образовна средина, лидерот треба да делегира обврски и одговорности на наставниот кадар, односно да поттикнува развој на лидерски вештини кои ќе рефлектираат задоволство, мотивација и повисоки резултати. Придобивки од креирањето на модел на споделено лидерство може да продуцира повисока одговорност, поттикнување на повисока внатрешна дисциплина, јасност на заедничките цели на образовната организација, повисока свесност за предизвиците во окружувањето кон кои треба да се прилагоди организацијата. Еден од предизвиците на окружувањето е и мултикултурниот карактер.

Поаѓајќи од фактот дека Република Македонија е држава во која со векови живеат припадници на многу етнички заедници со свои вредности, кои се негуваат и вреднуваат како богатство кое има непроценлива важност, како предност и дел од битието на секој човек кој се родил и израснал на заедничкото тло. Мултикултурализмот и негувањето во системски активности е во исто време и придобивка и предизвик на кој треба постојано да се работи во сите сфери од општествениот живот, како во државата така и во соработка со соседите и меѓународната заедница.

И покрај бројните позитивни влијанија во овој контекст, кои се видливи и без посебни мерења, сепак присутни се предизвици за кои е потребен сеопфатен и интензивен пристап, кој ќе биде и превенција и лек за квалитетниот заеднички живот на сите граѓани во

заедничката татковина. Многу е важно да се направи пресек, увид во досегашните постулати од активностите за подобрување на квалитетот на живеење во мултикултурните заедници, како и во државата во целина. Согледувањето низ еден структуриран критички пристап во кој самокритиката и конструктивната, критичка и креативна мисла ќе бидат основен квалитет на инструментите, ќе се добие и основа за продолжување во насока на развој во функција на унапредување на односите помеѓу различните заедници. Градењето на стратегија за имплементирање на позитивните стратегии, промовирање, супервизија и евалуација е основен предуслов за одржливоста на постулатите, како и развој на истите. Секоја активност на терен со луѓето треба да биде поткрепена со аргументи и јасни и разбирливи пораки кои ќе влијаат на процесот на прифаќање на промените.

Културната хетерогеност е карактеристична за скоро сите современи општества. Покрај тоа, градење на однос на разбирање и доверба во мултикултурно општеството е сеуште предизвик. Тоа не е само прашање на малцинските групи, но посебен акцент е ставен на ставот на припадниците на мнозинството кон културната разновидност како што бројните истражувања покажуваат дека во споредба со малцинствата имаат изрази на јасна поделба во однос на благосостојбата на културниот плурализам и помалку склоност кон мултикултуралност.

Поаѓајќи од погоре наведеното, целта на едно истражување спроведено во Република Хрватска било да се утврди можноста предвидување на ставовите на хрватските средношколци кон културната разноликост врз основа на социодемографски променливи (пол, класа, вид на средно училиште, училиште успехот, големината на местото, нивото на образование на родителите) и однесувањето (мерка контакт со припадници на други нации).

Од осумте варијабли вклучени во регресивната анализа во последната фаза, три се издвоени како статички значајни индикатори за резултатите што ги среќавале учениците на скалата на ставот на културната разновидност. Тоа се: пол, тип на средно училиште и меѓуетнички контакт. Иако претходното истражување го потврдило постоењето статистички значајни разлики во однос на полот, видот на средното образование и класот (Бутерин и Јаѓиќ, 2013), типот на средно училиште не се покажал како постојан индикатор на ставот учениците според културни разлики.

Најголем единствен придонес од трите статички значајни предиктори се однесува на полот, додека придонесот на другите две варијабли во објаснување варијансата на степенот на став кон малцинските народи е релативно мала. Според тоа како што се очекувало, девојките покажале попозитивни ставови кон културната разноликост.

Исходот се совпаѓа со истражувањето спроведено од Месиќ и Багиќ (2011). Повисок степен на прифаќање на културната разновидност кај девојчињата може да биде објаснување врз основа на родовите улоги и разлики. Имено, во споредба со момчињата кои во голема мера се толерираат со изразување на агресивност и агресивност, девојките учат да бидат смирени, љубезни, чувства, нежни и љубезни имаат тенденција да простуваат (Pokrajac, 1993).

Според теоријата на контакт (Allport, 1954, Pettigrew и Tropp, 2011) поединци имаат поинтимен меѓуетнички контакт, имаат попозитивни ставови кон малцинските нации. Контакт со разлики, или различни вредности, норми и навиките се одраз на разликите, како и истрагите сопственост на верувања и претпоставки за нив. Во согласност со очекувањата, меѓуетничкиот контакт исто така се разликуваше како статистички значаен индикатор. Сепак, овој придонес е релативно мал, тоа е нешто спротивно на очекувањата, бидејќи повеќе интимните врски вообичаено ги следат попозитивни ставови кон припадниците на другите култури. Веројатно придонесе за патот на операционализација на меѓуетничката контактна варијабла на општо ниво и дека не е специфичен однос исклучиво со припадници на малцинските народи. Со други зборови, во самото прашање, не е наведено за кои членови се смета дека се припадници на другите нации.

Типот на средно училиште, исто така, се разликува како статистички значаен на местото каде што учениците кои посетуваат гимназија имаат поголема веројатност да се изразат прифаќајќи културни разлики за разлика од стручните и професионалните и стручните училишта. Исходот до одреден степен се очекува во однос на поголемата социјално-човечка ориентација на граматички програми, што дозволува дека гимназиите се со поголема веројатност да се соочат со тематската културна разновидност и меѓуетнички односи, кои несомнено придонесуваат за нивно подобро запознавање и разбирање и развивање на Кришна размислување.

Добиените резултати укажуваат на улогата на родот, типот на средното училиште и меѓуетнички контакт на општо ниво во развојот на ставовите кон малцински народи. Анализирајќи го заедничкиот придонес на сите три променливи, може да се заклучи дека тие објаснуваат релативно мал дел од вкупната варијанса ставови. Со други зборови, ставовите кон културната разновидност во помалите мерка врз основа на горенаведените карактеристики. Резултатите, исто така, претставуваат појдовна точка и успех за идните истражување, кон продолжување и продлабочување на истражувањето на односот кон малцински народи. Соодветно на тоа, акцентот треба да се стави на друга страна потенцијално релевантни променливи и нивно вклучување во истражувањата, како што се

на пример, лично искуство и информации за припадниците на малцинските народи, нивното вклучување во училиште и / или во училиницата, кои се занимаваат со малцински прашања, луѓе и сензибилизирање на учениците кон малцинските прашања итн.

4.3 КУЛТУРАТА И ИДЕНТИТЕТОТ ВО МУЛТИКУЛТУРНА ЗАЕДНИЦА

Културата е динамичен и комплексен процес на конструкција. Сè што мислиме дека сме, всушност, „од раѓање“, „по природа“ или дека ни е „од Бога дадено“ е конструкт на културата. Во социјална смисла, ние сме конструирани суштества. Ништо од тоа што сме како општествени суштества не сме го наследиле во гените – ниту нашата религија, ниту нашата групна, етничка припадност, дури ниту нашиот јазик – сето тоа е научено и создадено преку влијанието на културата. Значи, во голема мера, ние сме „случаен“ производ на средината во која сме се нашле. Се разбира, припадноста на тој групен идентитет не нè детерминира целосно и безусловно, но, сепак, одредено однесување го прави помалку или повеќе веројатно.

4.3.1 ТЕОРИИ ЗА МУЛТИКУЛТУРАЛИЗМОТ, РАЗВОЈ НА ИНТЕРКУЛТУРНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ПРЕВЕНЦИЈАТА НА СТЕРЕОТИПИТЕ И ПРЕДРАСУДИТЕ

Погорната одредба на културата е најдиректно и најтесно сфатена. Ако сакаме, пак, да ја одредиме културата пошироко, би рекле, едноставно, дека е групна програма за преживување и адаптација на околината⁵⁹. Оваа програма се состои од знаења, концепти, вредности што заедницата ги споделува низ систем на комуникација. Во оваа смисла, културата е сочинета од уверувања, симболи и интерпретации во рамките на самата група. Таа е повеќе симболична, идејна и нематеријална репрезентација на стварноста, нешто „преку“ што го доживувате, го разбирате и го интерпретирате светот. Последицата од ваквото разбирање на културата е следнава: нашиот идентитет не се развива изолирано, тој е плод на културата, историјата, традицијата, медиумите, образованието, опкружувањето, па и личните релации и животните приказни.

⁵⁹ Bullivant, B. M. (1993). Culture: Its Nature and Meaning for Educators in J. A. Banks & C. A. M. Banks, Multicultural education: Issues and perspectives (2nd ed., pp. 29-47).

Ние не можеме да препознаеме дека сме конструирани низ тој долг и несвесен процес на влијанието на културата. Навистина е тешко да се излезе надвор од тој долго развиван социјален идентитет и да се види нашата улога во општеството. Затоа, самиот ваков пристап кон идентитетот како социјална конструкција, овозможува да се види дека сите наши перцепции, ставови, уверувања, поведенија, а со тоа и стереотипи и предрасуди, во голема мера се создадени, исковани и наметнати низ еден долг процес на социјално-историско ферментирање.

Од ова стојалиште можеме да ја извлечеме и следнава хипотеза – мултикултурализмот може да се вгради во нашиот идентитет! Ова овозможува теориска основа на концептот за меѓуетничка интеграција во образованието, кој треба да го инкорпорира мултикултурализмот во образованието. Тој мора да стане дел од нашиот личен и колективен идентитет првенствено преку образовниот процес. Меѓуетничката Интеграција во Образованието е најсоодветниот начин за тоа – затоа што го прави тоа преку интеракција. Централната идеја што во голема мера го гарантира успехот на мултикултурализмот е интеграција преку интеракција.

Понатаму, со вака разбран концепт за мултикултурализмот како дел од личниот и од колективниот идентитет, се овозможува МИО да биде интегрален дел од целиот образовен простор во државата, затоа што неговата намера не е само учениците да бидат изложени на мултикултурни содржини туку и мултикултурализмот да стане дел од нивниот идентитет. Впрочем, нема мултикултурализам без мултикултурна личност! А тоа им е потребно и на оние што живеат во релативно хомогени етнички средини, како и на оние што живеат во етнички хетерогени средини. Затоа што нам ни требаат првенствено не само учители со мултикултурни компетенции туку и граѓани со усвоен мултикултурен идентитет. Затоа МИО е концепт потребен за примена на целата територија на Република Македонија.

Клучно за секое мултикултурно образование е да се преиспитува овој процес на формирање на нашиот идентитет. Ова може да биде навистина ризично, затоа што бара од инволвираните да се преиспитуваат себеси и сопствените идентитети – да преиспитуваат нешто што е создавано долго и се смета за релативно трајно. Но тоа е единствениот начин секој да се справи со сопствените „предизвици“, т.е. да ги лоцира и да се бори со сопствените стереотипи и предрасуди. Кога не го гледаат сопствениот идентитет како социјална конструкција, наставниците и учениците:

- не можат да се борат со сопствените стереотипи и предрасуди;
- не чувствуваат способност и моќ да внесат промена кај себе и кај учениците;
- не можат да развијат чувство за другиот, за туѓиот идентитет;

- не може да се внесе мултикултурноста како дел од сечиј личен идентитет;
- не можат да се препознаат како членови, „делови“ од разни социјални, културни подгрупи истовремено, при што не можат да видат дека, иако различни, во многу нешта, сепак, се слични, затоа што – иако членови на различни етнички групи – примиле исти карактеристики со учеството во истите подгрупи;
- не можат да го збогатат својот идентитет и да ги прошират своите искуства, со тоа што идентитетот го третираат како затворен и траен;
- си ги ограничуваат и саморазбирањето и самодоживувањето;
- имаат искривено самовреднување, што е основа за стереотипите и предрасудите.

Разбирањето на културата како „програма“, а на идентитетот како конструкција ни отвора широко поле за имплементација на концептот за меѓуетничка интеграција во образованието, зашто мала промена, нова варијабла во таа „програма“, ќе направи промена во тоа како ги доживуваме светот и луѓето околу себе. Нашето однесување може да се промени ако се внесе во програмата нова идеја, нова претстава, нова репрезентација или, пак, ако се промени старата. Затоа и оправданоста на сите наши напори дека внесувањето на мултикултурализмот преку МИО, ќе доведе до промена на предубедувањата, надминување на предрасудите и подобрување на интеграцијата.

4.3.2 ОД МУЛТИКУЛТУРАЛИЗАМ ДО ИНТЕРКУЛТУРАЛИЗАМ И ПОТРЕБАТА ОД МЕЃУЕТНИЧКА ИНТЕГРАЦИЈА ВО МУЛТИКУЛТУРНО/ МУЛТИЕТНИЧКО, ИНТЕГРИРАНО ОПШТЕСТВО

Во најопшта, дескриптивна смисла, мултикултурализмот означува исто што и културен плурализам, т.е. ги посочува разновидноста, многустраноста и културната различност во едно општество. Свеста за постоењето на различноста на културите што споделуваат еден простор стана доминантна тема во политичката филозофија во последните две-три децении.

Но, во потесна, нормативна смисла, кога ќе се рече „мултикултурализам“, се мисли на една идеја, теорија и практика што треба да ја организираат таа културна различност на начин на кој еднакво би го одразувала идентитетот на сите култури. Мултикултурализмот, како идеја, се врзува за политичката филозофија што сака да одговори на диверзитетот во едно општество. Поддржувачите го темелат овој дискурс на уверувањето дека индивидуалните права и слободи не се доволни за да ја рефлектираат, да ја заштитат и да ја

унапредуваат културната различност и затоа е потребен одреден специјален корпус колективни права што би дал одредени колективни права на разните културни заедници во општеството. Ваквиот концепт промовира потреба од посебни права на одредена група или групи, за да им се даде можност да го изразат како својот идентитет така и своите барања, т.е. права.

Мултикултурализмот изникнува од неколку политички теории – „политики на идентитет“, „политики на разлики“, „политики на признавање“ или „групно издиференцирани права“ Без да навлегуваме поединечно во секоја од овие теории, во основа, сите можеме да ги сведеме на два извора.

Првиот доаѓа од комунитаристите и нивната критика на либерализмот. Овие теории изникнуваат во 80-тите години на минатиот век како одговор на либерализмот и либертијанизмот, иако самиот термин „комунитаризам“ е скован уште во 1841 од Гудвин Барби. Помеѓу најпознатите застапници на оваа теорија се канадскиот философ Чарлс Тејлор, американскиот Мајкл Сандел и британскиот Алисдир Мекинтар лидерот на комунитаристите. „Па така, бранителите на мултикултурализмот на почетокот беа вовлечени во комунитаризмот како во можна филозофска основа за малцински права“, т.е. „природната еволуција на комунитаризмот беше во правец на некоја форма на мултикултурализам“. За комунитаристите колективот е пред поединецот, уште повеќе, поединецот е резултат, плод на колективот. Со тоа, за нив, групата (заедницата) е пред поединецот. Во таа смисла, сите општествени благодати мора да бидат достапни за сите. Како што би рекол Тејлор, еден од најпознатите застапници на оваа теорија, општествените благодати, токму затоа се општествени, бидејќи им припаѓаат на сите. Во таа смисла, не може некоја група, со самиот факт што е „различна“, да нема пристап до истите права. И оттука, „комунитаристите на мултикултурализмот гледаат како на соодветен начин за заштита на заедниците од уништувачкиот ефект на индивидуалната автономија“.

Вториот извор на мултикултурализмот, всушност, доаѓа од рамките на самите либерални теории и теоретичари. Најпознатиот претставник помеѓу нив, Вил Кимлика, вели дека токму заради темелните вредности на либерализмот – автономијата, слободата и еднаквоста на индивидуите, треба да им се овозможат повеќе права на групите што, само по игра на случајот, во некое општество се малцинство и не можат да бидат одговорни за својата состојба. Тој се обидува да ја ревидира либералната идеја дека поединецот самиот и единствено самиот е одговорен за својата судбина, со тоа што сака во самите либерални теории да ја вгради идејата за заедницата. Впрочем, како што вели самиот Кимлика, „некои барања за малцински права ги засилуваат либералните вредности“.

Кимлика се согласува со либералните теории и тврди дека сите сами сме одговорни за сопствените постапки и со нив го градиме нашиот живот и од нив зависат нашиот успех и нашата среќа. Но, сепак, некои околности не можеме да ги промениме, ниту, пак, ние самите ги создаваме. Не можеме да ја прифатиме нееднаквоста само затоа што произлегува од самиот факт дека припаѓаме на малцинска група, бидејќи не е резултат на наша одлука и за неа ние не можеме да бидеме одговорни. Затоа, треба да се земат предвид овие нееднаквости за да се излезе во пресрет за нивно надминување.

Во тоа накратко се состои суштината на двете стојалишта за мултикултурализмот. Во секој случај, двете стојалишта го афирмираат ставот дека културата, т.е. разните културни групи, треба да бидат центарот на политичката теорија и практика. Државата не може да биде индиферентна кон културата и културните разлики. И токму затоа овие „групно издиференцирани права“ (Кимлика), вклучуваат исклучоци од постојните практики, сè со цел на различните групи да им се овозможи рефлексивна на нивните особености и права.

Овие исклучоци подразбираат разни активности: од мултилингвални гласачки ливчиња за избори, преку финансирање училишта за малцинските јазици, па сè до квоти и „позитивна дискриминација“ во образованието, вработување во државниот апарат и сл. Ова оди дури и дотаму што ваквите „групно издиференцирани права“ понекогаш можат и директно да ги ограничуваат слободата или правата на оние што не се дел од групата, сè со цел да им се овозможи на членовите на групата да ја заштитат својата култура и да ги остварат своите права. Со ова концептот на мултикултурализмот станува практика, се оживотворува, затоа што во случајов се работи за интеркултурализам преку интеркултурна, а во нашиот случај, во Македонија, главно интонирана како интернетничка интеграција.

Но, многу брзо се увиде дека мултикултурализмот не е доволен. Концептот на мултикултурализмот беше предизвикан од праксата и доведен во ситуација да биде ревидиран. Слично, како и во ситуацијата во Македонија, се покажа дека „политиките на признавање“, „групно издиференцираните права“ и сл. не успеаја да овозможат инклузија на различните културни групи во општеството, туку напротив, го поделија општеството и ги атомизираа, ги сегрегиралаа и ги гетоизираа заедниците. Така, никна концептот наречен интеркултурализам, кој инсистира на тој меѓукултурен дијалог и заемно разбирање и потпирање.

Во оваа смисла, мултикултурализмот може да се смета за „пасивен“, дескриптивен поим, кој само отсликува одредена состојба на културен плурализам, егзистенција на повеќе култури на еден простор, при што не мора да значи дека таа состојба претставува заедничко општење на културите што го споделуваат тој простор. Мултикултурализмот е

нужната, почетна основа. Без јасно разработен и усвоен концепт на мултикултурализам, нема прифаќање на сличностите, но ни почитување на разликите. Мултикултурализмот, впрочем, е токму тоа – свест дека културите имаат како свои специфики така и свои разлики и токму затоа е потребно и прифаќање на сличностите, но и почитување на разликите.

Интеркултурализмот, пак, е „динамичен“, но и нормативен поим, кој инсистира првенствено на потребата од дијалог и интеракција, но и соработка и заемно потпирање меѓу културите. Тој, во оваа смисла, претставува програма за општествена акција. Оттука, интеркултурализмот претставува и процес што се стреми кон квалитативни промени во мултикултурната средина. Затоа што веќе не е доволен самиот факт за мултикултурноста на општеството, веќе не е доволна само толеранција, бидејќи толеранцијата е пасивен принцип, не е доволно само пасивно прифаќање на фактот на мултикултурноста на општеството – потребна е интеграција.

Но за интеграција, неопходна е, првенствено, интеракција! Интеграцијата е резултат од интеракцијата, а интеракцијата, пак, е услов за интеграција. Не можете да се интегрирате ако воопшто не комуницирате. Затоа, идејата за меѓуетничка интеграција во образованието и оваа публикација се замислени и водени од идејата за интеграција преку интеракција. Само заемни контакти можат да ги интегрираат заедниците.

А интеграцијата значи повеќе од само коегзистенција на повеќе култури на еден простор (затоа концептот на мултикултурализмот веќе не е доволен).

Проучувањето на процесите на креирање и реализација на интеграцијата во една заедница, е неопходно за водачите на образовните организации и институции. Водачот ја има одговорноста за квалитетот на наставата, овозможување на постојаното учење и развој на наставниот персонал и на сите вработени. Исто така и организирањето на активностите на Советот од родители е од огромно значење, со тоа што Водачот е обврзан за непреченото самостојно функционирање и взаемната соработка која ќе донесе исход кој е видлив и со голо око, но и со посебни мерења од страна на надлежните институции.

Од особена важност е умешноста со која водачот се справува со мозаикот од карактеристики на луѓето во организацијата, со нивните можности, со сопствените емоционални и интелектуални капацитети, како и со луѓето кои се дел од опкружувањето.

Оваа мерка се повеќе станува применлива при донесувањето на одлуките за прибирање на луѓе за вработување како и за добивање на професионални ангажмани, кои се посложени, како што е водството во организацијата.

Личните квалитети се од особена важност како што е социјабилноста, соработливоста, способноста за градење на доверба во опкружувањето, креативноста, иницијативноста, емпатијата, прилагодливоста и вештини на убедување и уверливост, поттикнување на внатрешна дисциплина и мотивација.

Иако во поголема организација тие карактеристики не се кажуваат отворено, сепак според тие капацитети се проценуваат личностите.

Водството одлучува дали организацијата ќе ги поттикнува тие способности или ќе ги занемари.

Успехот на организацијата е дотолку поголем доколку амбиентот во неа (климата) ги поддржува тие способности. Тоа е основа за поттикнување на интелигенцијата на групата, синергетската интеракција на највредните таленти на поединецот.

Во време кога никој не ни гарантира сигурност на работата кога самиот поим за вработување се повеќе се менува во умеења кои се преносливи - тоа се особини кои ни осигуруваат можност за вработување.

Пред неколку десетлетија, овие особини биле нарекувани како „карактер,, „особености,, „општествени умеења,, и компетенции. Денес се располага со подеталните сознанија за тие човечки дарби, а и најново име за нив е емоционална интелигенција. Анализите кои се спроведувани од десетици различни стручњаци во околу петстотини корпорации, владини агенции и непрофитни организации низ цел свет довеле до многу слични резултати независно едни од други.

Сите нивни заклучоци укажуваат на вонредната улога на поседувањето на висок коефициент на емоционална интелигенција при постигнување на целите на работното место и на организацијата. Секако дека овие идеи не се нови, начинот на кој луѓето ги решаваат своите проблеми како и оние со другите луѓе е централно прашање на многу класични теории на менаџирањето. Во главно програмите на обуките имаат академски модел што се покажало како голема грешка заради која се потрошени милиони работни часови и милијарди долари. Потребни се нови основи според кои ќе се прават обуки за тоа што на луѓето им е потребно да ја развијат својата емоционална интелигенција.

Во овој дел, се поставуваат и историските и теориско-филозофски основи на концепциите на кои се темели докторскиот труд. Покрај некои од клучните теории за кои се дискутира, во овој сегмент се отвораат портите кон некои од клучните дебати и теории за тоа што претставува мултикултурното и мултиетничко општество, како и мултикултурното образование, од една страна, но и меѓуетничка интеграција во образованието, од друга.

За да се постигнат целите, потребно да се разгледа и подетално да се посвети внимание на сите подрачја на функционирање на училиштето и на неговата мисија и визија за влијание на опкружувањето и на општеството како агенс/двигател на промени.

Во таа насока се појавува и потребата од прецизна анализа за воведувањето на активности и содржини од областа на меѓуетничката интеграција во училиштето, како и дефинирање на приодите, стратегиите и методите на воведување на овие промени.

Без сомневање клучната улога во реализирање на овие активности ја имаат наставниците, програмите за работа на активите, стручните служби, советот на родителите, органите на училиштето, активностите за заедничко учење во наставата, заеднички наставни и воннаставни активности на учениците – а сè согласно со концептот за МИО.

За секоја промена потребни се подготовки на теренот со организирање на средби, трибини, семинари за сензибилизација на сите учесници во воспитно-образовниот процес, за родители, наставници и ученици. Особено за подигнување на компетенциите на наставниците и стручните соработници.

Потребни се примери за тоа како може одредена интеркултурна компетенција да се преточи и да се манифестира низ соодветна активност од страна на наставникот. Едукацијата пред се треба да содржи информации за основните фактори кои влијаат на спроведувањето на едукацијата за мултикултурализам. Да се започне од дефинирање на стереотипите и предрасудите кои се формираат на тој начин што на луѓето им се припишуваат одредени особини и карактеристики единствено врз основа на нивната припадност на некоја определена група. Всушност, стереотипите се формираат врз основа на полот, возраста, етничките разлики, расата, способностите или тешкотиите за учење и сл. (Пр.: студентите со убав ракопис се совесни, а другите не, или: Ромите лажат и крадат, Власите се скржави итн.). Стереотипите и предрасудите во голема мера ја отежнуваат комуникацијата меѓу луѓето, поради што е потребно нивно надминување, особено во процесот на воспитание и образование.

На формирањето на предрасудите најголемо влијание имаат ставовите, поточно емоционалната компонента на ставовите. Ставот се гради на основа на знаења, чувства и тежнења да се направи нешто, соодветна активност. Секоја компонента има подеднаква важност, а емоционалната му дава енергија и движечка сила да се реализира нешто, со позитивна или негативна нота. Човекот си ги брани своите ставови и доколку не се прифатени од друг, ги доживува лично, односно како напад врз личноста. Во услови кога се формираат ставови кои не се поткрепени со знаења, искуства и аргументи, а цврсто се промовираат и се бранат, станува збор за предрасуди. Тие се необјективни и неосновани, но

од друга страна, многу цврсти и отпорни ставови. Предрасудите се ставови што најчесто немаат објективна основа ниту во реалниот свет ниту во животното искуство на поединците. Такви се, на пр., верските, етничките, расните и др. предрасуди што ја попречуваат нормалната комуникација меѓу луѓето. Предрасудите многу тешко се менуваат, дури многу често ни аргументите не помагаат или немаат влијание. Со силата на аргументите може да се влијае за надминување на предрасудите и стереотипите преку целокупниот воспитно-образовен процес. За да се постигне тоа, треба интенционално да се влијае кај младите уште од најмала возраст. Главната улога во овој контекст ја имаат родителите, средината во која живее и се развива личноста и, секако, училиштето, односно наставниците.

4.3.3 МУЛТИЕТНИЧКИ ЗАЕДНИЦИ И ПРОБЛЕМИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Во училиштата во Република Македонија силно се изразени стереотипите и учениците во еднојазичните и повеќејазичните училишта најчесто немаат никакви познавања за различните култури без какви и да се заеднички активности. Во повеќејазичните училишта наставниците и учениците немаат комуникација, односно најчесто учат во различни смени, а често пати и во различни згради. Поделеноста резултира со затворање во сопствени рамки – во реони на живеење, места за забава, кафетерии и сл. каде што одат само „нашите“, се слуша само „наша“ музика. Паралелизмот во живеењето и образовниот систем ги зголемува предрасудите на едни кон други, а со тоа и нетрпеливоста, непочитувањето, неподготвеноста за согледување на сличностите и за прифаќање на различностите. Нашето општество се декларира како мултикултурно, но во суштина етноцентризмот или величањето на сопствената култура и етникумот на сметка на омаловажувањето на туѓата – веќе одамна е реалност. Во такви услови, доминира убедувањето дека сопствениот јазик, сопствената религија се „подобри“ од другата. Од тие причини, сè почесто сме сведоци на конфликти меѓу врстници од различна етничка припадност.

4.3.4 ВЛИЈАНИЕТО НА УЧИЛИШТАТА ВО СПРАВУВАЊЕТО НА СТЕРЕОТИПИТЕ И ПРЕДРАСУДИТЕ ВО ПРИЛОГ НА МУЛТИКУЛТУРАЛИЗМОТ

Се' започнува во семејството, каде се прават првите чекори во животот, се учи основата на комуникацијата, вербална и невербална, пораките со кои се осознава емоционалната азбука. Тука започнува сакањето на ближниот и погледот кон различниот. Подоцна таа улога ја продолжува училиштето, уште со првиот чекор, со првите букви со кои се испишуваат имињата на врсниците со кои заедно расне една личност. Тука наставникот со целокупното негово битие ја има почесната привилегија и одговорност да го поттикне развојот на позитивните особини, воведувањето во светот на различностите по било која основа и култивирањето на позитивните ставови кои ќе придонесат во меѓусебно прифаќање и поддршка, наспроти поделби и негирања. Во средините кои имаат само една доминантна заедница поголемо е присуството на негативните ставови за другите етнички заедници. Во мешаните средини каде се познаваат и заедно раснат децата од различна етничка и верска припадност, постои поголема веројатност за стекнување на позитивни ставови. Но влијанието на семејството, опкружувањето и училиштето го прават своето, Стереотипите и предрасудите најлесно можат да се надминат, а во исто време и да се развива сензибилизацијата кон другиот, доколку децата имаат можност да се запознаат меѓу себе, односно да работат преку заеднички активности, како во рамките на редовната настава, а особено во воннаставната дејност. Училиштето треба да обезбеди колку што е можно повеќе заеднички активности меѓу учениците што учат на различни наставни јазици, како, на пример, македонски и албански. Најпогодно програмско подрачје за заеднички активности се воннаставните и слободните ученички активности, секциите, кои може да се планираат и организираат со ученици од различна етничка припадност (Македонци, Албанци, Бошњаци, Срби, Турци, Роми и др.). Посебно се погодни заедничките екскурзии, како и формите на општествено корисна работа, каде што децата од различни јазични и етнички припадности во рамките на едно училиште можат да организираат солидарни и хуманитарни активности. Како што е споменато погоре, многу е важна интеракцијата меѓу децата, нивното заедничко дружење, поврзаност, меѓусебно влијание и, на крајот, задоволството од крајниот продукт, кој треба да биде резултат на учеството на сите подеднакво. Се разбира дека заедничките активности треба да се одвиваат врз основа на кооперативност, како и врз рамноправна основа, низ меѓусебна интеракција, која подразбира меѓусебна зависност на еден од друг, за да се одвива

работата квалитетно и да се постигне поставената цел. Овие активности треба да се планираат и практикуваат уште од прво одделение. Учениците се стекнуваат со сознанија од содржини во наставните програми по одредени предмети што имаа за цел запознавање со верските празници од типот: христијаните го слават Велигден, Божик, а муслиманите Курбан Бајрам, Рамазан Бајрам, како и за другите верски заедници со различни вредности. Но самото сознание дека постојат различни празници не е доволно за да обезбеди чувство на признание и покажување на почит кон обичаите, славите и сите. Многу е важно да се креира и реализира настан со кој ќе се покаже почит, како што е конкретна заедничка посета на верски објект од различна верска припадност. Во конкретниот случај, најдобро би било заедничка посета на црква и на џамија, проследување на ритуалот и негово соодветно етнографско објаснување. Тоа е патот за меѓусебно запознавање и почитување уште од мали нозе, но и за надминување на стереотипите и предрасудите кај децата. Впрочем, ваквиот начин на мултикултурно образование се практикува во образовните системи во многу развиени земји, а посебно во Шведска.

Тоа е, всушност, и целта на меѓуетничкото интегрирано образование, кое во Република Македонија веќе претставува стратегија во сите основни и средни училишта.

Резимирање на улогата на училиштето во формирањето и одржувањето на стереотипите и предрасудите се објаснува на следниов начин:

□ Стереотипите и предрасудите се поттикнуваат и се одржуваат преку однесувањето на наставниците (што зборуваат и што прават), преку однесувањето на учениците (што зборуваат и што прават) и преку наставните материјали.

□ Училиштето негува етноцентричен пристап (на пример, нашата музика е поубава од сите, ние сме најголемите жртви на Балканот, нашите верски објекти се најубавите на светот или нашите биле убивани за време на „X“ војна, нашата азбука е првата помеѓу сите што се слични, нашиот јазик е уникатен во однос на другите, итн.), но и преку воннаставните активности (екскурзии само на места значајни за сопствениот етнички/културен идентитет).

4.3.4.1 АСЕРТИВНОСТА ВО ФУНКЦИЈА НА ЛИДЕРСТВОТО

За да се детерминира ненасилниот приод во справување со конфликтите кој би значел и активно ненасилно спротивставување во функција на постигнување на взаемна полза како соодветен термин ни се наметнува асертивноста .

Асертивност е збор кој сеуште нема своја македонска варијанта, а преведен од англиски означува упорност, самосвесност. Како поим, асертивноста кај нас сеуште не

заживеала во секојдневието, како појава, асертивноста е присутна без оглед на зборовите и преводите.

Асертивноста означува застапување и реализирање на сопствените потреби и интереси на неагресивен начин и не на штета на други луѓе. Вака опишана асертивноста се изразува во различни ситуации како што е барање на сопствени права, интереси желби, одбивање на неоправдани барања, спротивставување на неправди и тоа без чувство на страв и кривица. Значи асертивноста е еден корисен начин на однесување и чувствување - асертивната личност бара и го добива тоа што го сака, а при тоа да не им наштети на луѓето околу себе.

За разлика од нив неасертивните личности се нејасни во изрекувањето на тоа што го сакаат, тешко или никако не ги одбиваат туѓите барања кои не им се по волја, своето мислење го сметаат помалку важно од мислењето на другите, посрамежливи се, се чувствуваат фрустрирано, депресивно, со ниско самопочитување, реагираат со повлекување, со неодлучност и повлекување.

Асертивноста се забележува од рана возраст. Поасертивните и социјално покомпетентните деца можат да го регулираат изразувањето на своите емоции, посебно негативните, што ја намалува појавата на депресивни и други психопатолошки реакции. Асертивните деца повешто бараат социјална поддршка од другите луѓе во ситуации кога најблиските (родителите) не можат.

Асертивноста всушност значи самоуверено реагирање кое не е ниту пасивно ниту агресивно, тоа во основа е самопотврдвачки начин на остварување на сопствените права и потреби. Во основа на ваквата реакција е двојната грижа: за себе и сопствените потреби и грижа за другиот и неговите потреби. Асертивното реагирање како и секое друго однесување може да се учи. Една од најчестите причини зошто луѓето не ја чувствуваат потребата јасно и гласно да соопштат што им пречи или што сакаат е нивната навика да ги игнорираат сопствените права и потреби.

Значи важно е да знаеме кои се нашите основни интереси и потреби. Кога добро ги познаваме своите права, потреби и интереси, тогаш можеме и сами да ја почитуваме и прифатиме сопствената одговорност за реализација на тие права.

Што покажаа некои прелиминарни истражувања?

Со цел да се добијат податоци за облиците на однесување во конфликтни ситуации, стилите на преговарање, начините на справување со конфликти, во периодот од 2004 - 2007 авторот на овој труд има направено истражувања. За таа цел беа применети

прашалници кои се дадени во прилог, а испитаници беа наставници, директори и родители на ученици и ученици во основни и средни училишта.

Анализата на податоците покажа дека е присутен традиционалниот непопуларен приод за справување со конфликтите со облици на однесување кои во основа значат : напаѓање, игнорирање односно покажување желба за победа преку искажување на отворена агресивност.

4.3.5 ГРАДЕЊЕ НА ДОВЕРБА

Појдовна теза кога се говори за довербата, е тоа дека довербата има есенцијално значење за психолошкото здравје на поединецот, а без довербата секојдневниот социјален живот би бил едноставно безличен.

Некои истражувања покажуваат дека е помала веројатноста за појава на лажење и крадење кај лица кои имаат доверба во другите.

За да се развијат односи на доверба во меѓусебни релации, потребно е обезбедување на оптимални услови, атмосфера во која ќе се развие слободна комуникација, поттикнување на довербата и елиминирање на нејаснотиите во ситуацијата (Гоод, 1988, според Гамбета).

Во овој труд поимот доверба го опфаќа позитивниот однос, една отвореност за градење доверба кон други луѓе, како двонасочна социјална релација.

4.3.5.1 Соработката како вештина на лидерот

Во литературата постојат повеќе поими кои се однесуваат на интеракција со другите. Според Argyle(1991), соработката се дефинира како максимум заедничка добивка, за себе и за другите. Постојат неколку релевантни поими за интеракцијата со другите, кои гореспоменатиот автор ги дефинира на следниот начин: конкуренција - максимум разлика во добивката меѓу две лица; алтруизам - максимизирање на добивката на другиот, без оглед на себе; индивидуализам - максимизирање на сопствената добивка без разлика на другиот; емпатија - способност за споделување на емоциите и гледиштата на другите, што е многу важно за кооперативноста; колективизам - загриженост и широкодушност, пред се кон членовите на својата група, семејство и пријателите.

4.3.5.2 Стилони на водство

Во зависност од деловната состојба, фазата на развојот на организацијата и нејзината дејност, како и општата состојба на опкружувањето, водачот треба да го одреди својот стил на водење на луѓето кој ќе биде и прифатлив и функционален во дадениот контекст на организацијата и опкружувањето.

При изборот на стилот потребна е сензитивност со оглед на тоа дека не постои стил на водство кој е универзално прифатлив и применлив во сите ситуации.

Стилот на водење во најголем број случаи зависи од карактерот на водачот, видот на работата, едукацијата на луѓето со кои се соработува, како и од условите кои владеат на пазарот. Во праксата се издвојуваат шест стилови на водство кои кај одредени водачи претставуваат модели кои се комбинираат во согласност со потребата како и според нивната проценка.

Според тоа се разликуваат следните стилови на водство:

1. Автократски стил

Карактеристична изјава за овој стил е:

– Што ќе кажам јас тоа мора да биде, така како што ќе кажам, затоа што сум јас тој што владее, „јас сум големиот водач,„

Овој стил на раководење се применува во ситуациите во кои е дадена власта како политичка позиција. Карактеристично е што се даваат наредби, со барање на слепа послушност. Позитивен момент во овој стил е тоа што во кризни и критични ситуации во кои се бара брза и одлучна акција, најчесто е можно добро решение од страна на водачот со автократски стил на водство. Исто така корисен е овој стил на водство да се примени за работењето во турбулентни средини кога има голема инфлација, владее хаос на пазарот, постои интервентна општествена состојба во ситуации на кризи (војна, земјотрес, поплава, пожар). Пожелен стил е и за работење со групи кои се необучени и без внатрешна дисциплина, како и за вработени кои имаат осредени социо патолошки профили. Агресивните и непријателски расположени личности, под водството на автократ ќе бидат дисциплинирани во завршувањето на своите работни обврски. Нивната негативна енергија и непријателски ставови се пренасочуваат кон реализација на обврските околу нивната работна задача, така што преокупираноста со обврската го става во втор план карактерот. За вработените со ниска самодоверба, несигурност во себе, автократскиот водач станува извор на нивната сигурност и подобро работење.

Автократскиот стил на раководење и управување не е прифатлив и популарен во современото водство, со оглед на фактот дека водството не треба да биде градено врз основа на апсолутно владеење врз луѓето.

Водството треба да биде дефинирано на основа на знаење, умеење, разбирање и човечност. Тоа е основа за креирање на пријатна, мотивирачка работна атмосфера и продуктивност во реализацијата на работните задачи.

2. Беневолен стил

Изјава карактеристична за овој стил на водство е :

- Јас ќе кажам што и како ќе се работи, бидејќи тоа ќе биде најдобро за сите нас.

Ова е поблага варијанта на автократскиот стил на раководење, каде што водачот чувствува потреба да го ублажи своето однесување , заради можниот отпор од страна на вработените, искажувајќи благо почитување на вработените.

3. Консултативен стил

Карактеристичен приод:

– После дискусијата со сите Вас, заради тоа што сакам да го слушнам Вашето мислење, јас ќе ја донесам одлуката.

Овој стил на водство се наоѓа помеѓу автократскиот и демократскиот стил на водство. Помалку се користи, но секако дека е присутен во праксата.

4. Партиципативен стил

– Ќе одлучиме заедно, но сите гласови не се подеднакво важни.

Овој стил на водство е најблизок на демократскиот стил, но покажува одредени негативности, со оглед на тоа што поседува доза на непочитување на сите луѓе во организацијата, па според тоа и степенот на подигнување на мотивацијата која водачот треба да ја продуцира кај вработените е многу помал.

5. Консензус или демократски стил

За проблемот ќе дискутираме заедно, се додека не се согласиме сите за одлуката.

Овој стил на водство најмногу одговара за стабилно опкружување и за стабилна деловна политика. Водачите со демократски стил на водство се консултираат со

вработените за активностите кои треба да се реализираат. Полесно се решаваат проблемите, затоа што се консултирани сите вработени, слушнати се нивните размислувања, идеи, препораки, со тимовите и поединци кои имаат компетенции за проблемот, се додека не се донесе конструктивно решение.

6. Laissez – faire или либерален стил

Нека прави секој што сака и како што сака.

Либералниот водач ја употребува власта многу малку, но овој стил не е осмислен да работи кој што сака и како што сака, тоа би било неодговорно однесување. Овие водачи им дозволуваат на вработените сами да постават задачи и да ги решаваат самостојно, при што им овозможуваат голема слобода во работењето и одлучувањето.

Овој стил на водство е применлив кога се работи со високостручен обучен и професионален состав. Се применува во компаниите каде свесноста и одговорноста е на високо ниво, а врвниот менаџер има доверба во беспрекорната самодисциплина за квалитетно завршување на обврските. Улогата на водачот се состои во давање на поддршка, информации и обезбедување на предуслови за реализација на задолженијата.

Автократскиот и демократскиот стил се користат во пракса и во зависност од условите и опкружувањето, како и од карактерот на водачите и вработените, може да дадат и позитивни резултати. При тоа можно е и комбинирање со другите стилови на водство.

Од анализите за ефикасноста во извршувањето на зацртаните цели, се дознава дека поуспешни се водачите со автократски стил.

Но заради изоставената демократија во одлучувањето и донесените одлуки се послаби во однос на демократскиот стил. Тоа го прави демократскиот стил поуспешен во донесувањето на одлуките, но слабоста му е во постојаноста и истрајноста на патот на реализирањето на зацртаните задачи. Од овие причини препорачлив е стил на водство кој е наречен ДЕМОКРАТУРА (термин кој прв го употребил Д-р Исак Адигес). Тоа значи да се биде демократ при одлучувањето, а автократ при реализацијата.

Одреден менаџерски стил може да предизвика незадоволство кај вработените. Заради тоа се препорачува да се замени со друг менаџерски стил. Со тоа резултатите од работењето би се поправиле. Не препорачуваме крутост и едностраност во работењето. Менаџерот не треба да биде само оперативна машина која ќе ги спроведува наредбите и задолжувањата, туку треба да поседува одредени емотивни и човечки карактеристики.

Најдобар менаџмент стил е оној каде менаџерите соработуваат со вработените, развиваат кооперативен и колегијален однос, ги почитуваат нивните права и го наградуваат соодветно трудот, бидејќи луѓето се разликуваат многу еден од друг и затоа не можат да бидат третирали исто. Секоја личност мора да се набљудува со почит, да се испита нивното однесување во разни ситуации, па дури тогаш да се третираат соодветно.

4.3.6 ПОТТИКНУВАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЧКА, КРИТИЧКА СВЕСТ

Едно добро прашање поттикнува на критичка свест:

- на размислување или дејствување.
- на отворено, со можности и проблеми
- продуктивност, бара одговори
- ќе донесе и други важни прашања.

Исто толку е важно поттикнување на прашања кои бараат објаснување:

Ја поттикнуваат индивидуата да направи поврзување помеѓу тоа што го знае и разбира и тоа што го кажува како проблем . Такви прашања можат да бидат:

„ Што подразбираш со...,,

Што уште можеш да кажеш во врска со...

Дали можеш да дадеш пример...

Дали можеш да го кажеш со други зборови...

Да се биде модел за тој што прашува, значи да се биде отворен за тоа што не е познато.

Да се најдат книги, илустрации и материјали кои поттикнуваат љубопитност.

Ги запознаваме луѓето со продуктивни, поттикнувачки и отворени прашања.

4.3.7 ВОДСТВОТО И КРИТИЧКОТО И КРЕАТИВНО МИСЛЕЊЕ

Поимот мислење ги покрива процесите кои не можат да се видат, но можеме да ги набљудуваме со помош на дејствијата што ги прави човекот.

Мислењето како појава е сеуште едно големо чудо кое се одвива во мозокот на човекот. Појдовна основа за објаснување се трите главни столба: знаењето, способностите (процесите) и ставовите. Комбинациите од овие три столба го даваат како резултат мислењето. Во секој случај мислењето бара предизвик, објект или ситуација, настан, како

што вели Луј Пастер – „Можноста му се дава на подготвен ум,,. Тоа значи, ако човекот има повеќе знаење од областа на објектот за кој размислува и неговото размислување ќе биде поцелисходно, односно ќе даде позитивни резултати. Менталните способности истовремено се процеси на интелектуални дејствувања. Тие секако се изразуваат во одделни чекори и техники, кои во одредени случаи можат и да се предодредат.

Ставовите се однос или расположение на субјектот (личноста) спрема објектот за перцепирање и на посебни начини поврзување со околината. Ставовите се градат, тие можат да бидат позитивни, негативни или индиферентни.

Критичкото мислење го опфаќа следното:

- Вреднување според одреден критериум
- Рефлективен скептицизам
- Чување на сопственото убедување
- Употреба на логичка анализа
- Систематичност

Креативното мислење го вклучува следното:

- Интуиција
- Шпекулирање
- Прашување
- Синтетизирање на искуството

“Прв клуч на мудроста е постојаното поставување на прашања, негувањето на доза на сомнеж кој води до основа за истражување на вистината.,,

Peter Aberland

Критичкото мислење го има за основа и расудувањето, што значи, човекот размислува толку критички и паметно, колку што е во можност трезвено да ги анализира искуствата, да ја оцени информацијата, идејата и да ги мери аргументите пред да постигне едно балансирано расудување.

Столбови на критичкото мислење се:

Желбата за расудување,
Волјата за работа на предизвик и
Желбата за вистината

Видови на мислители:

Некритички мислители:

Имаат ниски интелектуални навики,
Лесно манипулираат
Лесно се ставаат под туѓа контрола.

Егоистични критички мислители:

Имаат многу способности, но се водат од тесни лични интереси,
Егоцентрични се и манипулираат со другите.

Разумни критички мислители:

Имаат многу способности
Правилно и разумно размислуваат

„Ако никој не поставуваше прашања, каков ќе беше одговорот?„
/Gertrude Stein/

Воведувањето на практикување на интерно обучување на луѓето во организацијата е процес на поттикнување на развој.

Креативниот потенцијал на поединецот се согледува во практикувањето на знаењето во работната средина и влијанието на животната средина.

За дефинирање на научната и технолошката креативност, потребни се анализи на интеракции меѓу групи или поединци и нивната животна средина.

Концептот на „Ефикасна образовна средина во Мултикултурни заедници,, опфаќа истражување на влијанието на водството на индивидуалната или групна креативна активност, корисна за постигнување на целите на организацијата. Во овој контекст од особена важност е практикувањето на промовирањето на овој концепт од страна на водството во една организација, која е по својата природа на опкружувањето

мултикултурна заедница. Во таа насока потребно е иницирање, планирање и воведување на промени во кои ќе бидат опфатени следните активности:

Поттикнувањето на автономија на тимовите и самолидерство ,
Самовладеење како и социјална интеракција.

Поттикнување на толеранција на различности што гарантира постоење на креативна тензија

Учење на вештини и знаења

Примена на концепт „Научени лекции,,

Практикување на „ доживотно учење,,

Секој учи за себе и другите,

Да се сподели најдобрата научена лекција.

Критичкото и креативното мислење кај водачите и кај луѓето во организацијата е од витално значење за реализација на истражувачките активности и иновации кои се повеќе се важни во процесот на транзиција кон повеќе знаења за интензивен развој на економијата или за градење на „општество базирано на знаења, (Stehr, 1994) степенот до кој креативниот потенцијал на поединецот или групата се изразува во пракса во голема мера зависи од животната средина во која дејствуваат.

Оттаму за да се разбере научната и технолошка креативност, потребно е испитување на интеракциите помеѓу поединците или групите и нивната работа во контекст на мултикултурната заедница.

За таа цел е потребно да се развие концепт на Ефикасна образовна средина во МКЗ , со покажување на обезбедување на системска рамка за добивање на подобро разбирање на интеракциите на и на животната средина во која функционира организацијата. Ако се разберат подобро факторите кои придонесуваат за креативноста во работната средина, ќе може да се подобрат позициите за дизајнирање на средина и формулирање на политики кои промовираат креативност.

Поборници на концептот „системи на иновации,, се Carlsson, 1997, Edqvist,1997, Freeman, 1987, Lundvall. 1992, Nelson 1993, кои бараат објаснување како се креираат иновациите...

Важна можност за педагошка средина, за која постојат силни истражувачки докази е природата на односот меѓу наставниците и учениците. Во нивната студија за три рани години, Burnard et al. (2006) го забележа тоа треба да се поттикнат наставниците во нивните одговори на креативните активности на децата. Од студии на случај од Реџо Емилија, Гандини и соработниците (2005) заклучуваат дека, креативноста се чини како да е

фаворизирана или неприфатена според очекувањата на наставниците и другите, и според начинот на кој децата ги гледаат тие очекувања. Во контекст на средното образование за уметност и дизајн, Баргеса и Адисон (2007), откриле дека учениците претпочитаат педагошки односи во што постои меѓусебно почитување, откритието се повторува во раните години (Burnard et al., 2006). Според Гандини и сор. (2005) таквите креативни ставови треба да вклучуваат флексибилност, слобода и отворена можност, бидејќи нивните набљудувања на Reggio Emilia, училиштата во текот на многу години откри дека начините на кои децата измислуваат со материјали често се неочекувани и изненадувачки. Menter (2010), исто така, ја нагласува потребата за флексибилност во педагошките односи, за да им овозможи на наставниците да се менуваат нивната практика да се приспособат на насоките учениците можеби ќе сакаат да земат проект. За Џефри (2006), коментирајќи за пракса низ Европа, оваа способност да дејствува спонтано и да ги промени плановите е дел од моделирањето на наставниците на креативно учење.

Се чини дека дијалогот е клучен за педагошкиот однос. Гандини и сор. (2005) забележани во училиштата Reggio Emilia, редовно закажаниот разговор помеѓу децата и наставниците служи како рамка за поддршка на детската работа. Редовно практикуваниот дијалог може да ја поддржи и одржи културата и заедницата што размислуваат заедно, додека најповолен се чини дека ситуацијата за креативност е меѓучовечка размена, со преговори за конфликт и споредба на идеи и акции што се одлучувачки елементи. Во случајот на шумската школа, таков плоден дијалог е поддржан од низок сооднос помеѓу возрасни и учениците.

Како и поддржувачки односи со нивните наставници, постојат силни докази дека креативноста на учениците е тесно поврзана со неа можности за соработка со своите врсници⁶⁰. Во средното уметност и дизајн, присуството на колаборативни активности е значајна карактеристика на креативната средина (Burgess & Addison, 2007), додека во средното D & T, употребата на група и тим.

Работата со врсниците била сметана за особено ефикасна (Rutland & Barlex, 2008). За Dillon et al. (2007), нивната студија на случај на основно училиште кое работело со пејзажни архитекти за да го трансформира својот надворешен простор, сугерира дека соработката на учениците е повеќе веројатно да се случи на отворено отколку во училницата. Една одлика на соработката на отворено што ја набљудуваа беше нивната возраст и природата, во која се гледаат постарите ученици, позиционирани како наставници

⁶⁰ (Burgess & Addison, 2007; Dillon et al., 2007; Halsey et al., 2006; Rutland & Barlex, 2008; Wood & Ashfield, 2008)

и истражувачи за помладите деца⁶¹. Креативната активност самата може да промовира поголема соработка, како во случајот со проектот Нинтендог во четири шкотски

основни училишта, каде што Милер и сор. (2010) забележа дека единствена највпечатлива порака од целата студија била појава на подобрена пер интеракција.

3.8. Употреба на други средини надвор од училиштето

Постојат разумни докази кои можат да укажуваат на тоа дека земањето деца и млади надвор од училиштето да работат во средини како што се музеи и галерии ги подобрува нивните креативни вештини⁶². На пример, Бургес и Адисон (2007) ги проучувал уметниците, уметниците и наставниците за уметност во четири средно училиште во Лондон, кои работат со четири галерии. Врз основа на сопственото истражување на наставниците, Бургес и Адисон собраа податоци за студијата на случај за секој проект во галеријата, фокусирајќи се на три ученици од секоја од четирите училишта, избрани со користење на следниве категории: "добро во уметноста", "отпорни на" art 'и' wild card '. Дискурсна анализа на интервјуата на учениците и конечните прегледи на акционите истражувачи сугерираа дека е значајно карактеристика на средината за учење која придонесува за креативноста на учениците беше преместување на местата за учење во галериите, и дека учениците биле под влијание на акустичниот потенцијал на галерискиот простор (Burgess & Addison, 2007).

4.4 МУЛТИКУЛТУРНА ПЕРСПЕКТИВА ЗА ВОДСТВОТО

„Некаде во Мексиканскиот Залив, мало девојче се држи до здолништата на нејзината сакана мајка, гледајќи дека крајбрежјето на никарагванското село полека исчезнува во далечината на рѓосаната оградата. Нејзиното патување во новата земја и нејзината потрага по еднаквост и можност меѓу сите започна.,⁶³

⁶¹ Dillon D. Davies et al. / Thinking Skills and Creativity 8 (2013) 80-91 87 et al., 2007

⁶² Burgess & Addison, 2007; Европска комисија, 2009; Halsey et al., 2006; Kendall, Muirfield, White, & Wilkin, 2007; Rutland & Barlex, 2008

⁶³ Jorge L. Menxlez, КНИГА ПРЕГЛЕДИ Бордас, Ј. (2007). Салса, душа и дух: Лидерство за мултикултурна ера. Сан Франциско: Беррет-Келер. 226 стр. ISBN: 978-1-5767-5432-0,

Приказната е премногу распространета, само уште мал број на имигранти во најпросперитетната нација во светот, се во потрага по ветувањето, надежта за слобода и слобода да ги следат своите соништа.

Хуана Бордас, родена во Никарагва, ја претставува во нејзината книга "Салса, душа и дух: лидерство за мултикултурно време", освежувачки пристап кон она што таа го доживува како преовладувачки проблем на раководството во Америка: недостатокот на доволно внимание и интеграција на лидерските вештини на малцинството култури во Америка во лицето на нејзината еволуција во мултикултурна нација. Со рапидно растечката расна и културна разновидност во рамките на американското општество, новите лидери мора да бидат способни да ги разберат повеќекратните потреби на сите овие групи на интереси, со цел да обезбедат флексибилни и приспособливи решенија, истовремено избегнувајќи дискриминација и социјално ослабувачки практики. На ова разбирање на мултикултурното раководство, авторот ги потпира своите надежи за постигнување на силно и здраво глобално општество засновано на вистинска демократија, еднаквост и правда. За создавање на култури кои треба да се изучуваат во нејзината книга, Бордас го користи зборот "заедници на бои", кој се однесува на Афроамериканците, Латиноамериканците и американските Индијанци. Авторот го препознава придонесот на другите култури кон американскиот идентитет, како што се Азиските Американци, но утврди дека историските врски меѓу боите на заедницата обезбедуваат посебен однос кој е фундаментален за еволуцијата на американското општество. Другите етнички групи кои припаѓаат на ова мултикултурно богатство анализираа на ист начин и од други автори.

Бордас, социјален активист од висок профил и водач на заедницата, се повикува на искуствата на признати заедници на лидери, во нејзината книга. Листата на соработници се чита како "Кој со кого" меѓу мултикултурните претставници на малцинствата од сите сектори на политичкиот и општествениот живот со искуства во движењата за граѓански права, политичка канцеларија и служба во заедницата. Во сржта на Salsa, Soul и Spirit стои она што може да се смета за главна теза на Borda, потребата на американското раководство, да го интегрира културното искуство и вештини од нивните заедници со различности, со цел да се постигне вистинско мултикултурно општество со способности да се обезбеди демократија, еднаквост и социјална правда. Оваа промена во суштина е задолжителна, со оглед на динамиката која го оформува модерното американско раководство. Борда ја сумира оваа динамика на следниов начин:

- (1) демографските промени што доведуваат до разновидна работна сила и потрошувачка база,
- (2) движења за граѓански права,
- (3) имиграција,
- (4) глобализацијата,
- (5) демократска традиција на Америка,
- (6) образование на лидери од различни заедници и
- (7) развој на разновиден лидерски модел во заедниците на боите (стр.5).

(8) динамичен фактор, разновидност, е во сржта на општествените промени што се случија во текот на последниот половина век. Авторот ја објаснува улогата на овие динамички фактори во парадигматските промени од т.н. бело, хомогено општество, во општество во кое разновидноста и бојата станале мејнстрим. Во насловот на книгата „Салса, душата и духот,, Борда се залага за тешка задача да бара дефинирање на клучни зборови, кои метафорички ја претставуваат суштината на секоја од трите етнички групи. Употребата на салса, односно сос базиран на домати и лута пиперка, го идентификува зачинетото, заминување латино однесување: секогаш подготвени да ги негуваат врските во кои секој доволно близок е доволно добар да припаѓа на „ла фамилија,, (семејството). Маките на афроамериканците се рефлектираат од нивната душа. Нивното африканско наследство е вкоренето во душите, кои ги пребаруваат искуствата изразени во музика, ораторство, трпеливост и издржливост. Американскиот Индијанец се идентификува со заедница со природата: целото создание е дел од духот.

Чувството на лојалност кон заедницата и одговорност пред себе е водечки принцип во нивните односи.

Борда, ја развива темата на мултикултурна интеграција во форма на осум принципи на лидерство кои треба да се следат за да поттикнат разновидност во трансформирањето на раководството. Овие принципи се собираат во три главни теми: нов социјален пакт, стилови на лидерство во „заедниците на боја,, и создавање на кругот на лидерство. Како што е предвидено од нивните наслови, принципите се однесуваат на создавање на нови социјални и општествени науки. Том 1 Број 3 DOI: 10.1002 / jls 85 КНИГА ПРЕГЛЕДИ правила, разбирање за тоа како лидерите се појавуваат и да ги изведуваат во заедници со боја и воспоставување на нови социјални врски во раководството, соодветно. Првите три начела: „Санкофа,, „Јас и Ние,, и „Ми Каса е Су Каса,, укажуваат на разбирање дека класичните американски вредности базирани на индивидуализам и самоориентација повеќе не можат да им служат на најдобрите интереси на мултикултурно американско општество.

Како што објасни Бордас, "Ова гледиште за човечката природа како самоцентрирано и индивидуалистичко повеќе не одговара на нашето светско село, во кое напредокот во технологијата и комуникацијата поврзува сложено" (стр. 23). Африканската митологија ни дава со Санкофа, митска птица која има задни нозе нанапред, но нејзината глава е ориентирана назад. Санкофа нè учи да одиме напред додека гледаме на патеката оставена зад себе. Тоа е јасен потсетник дека додека напредуваме, не треба да забораваме. Мораме да учиме од минатото. Отпечатоците на стапалата на историјата на „заедниците на боја,, стануваат движечки сили во нивните акции. Афро-Американците, Латиноамериканците и американските Индијанци јасно го разбираат значењето на угнетувањето од рацете на кои се смета дека се супериорни. Насилството врз Индијанците од страна на проширување на новата нација, понекогаш со средства што вклучуваа системско истребување, нечовечноста на ропството принудена на прогонета „Црна популација,, и огорченоста од нехуман третман на домородците низ целиот американски континент, од страна на европските конквистадори, се само тривијални примери за тежината на историјата на нивната колективна совест. Во Порторико, повеќе од 150 години од укинувањето на ропството, ние сè уште упатуваме колоквијално на лице кое е подложено на тешки услови за работа или е подредено дека има ознака на каримбо - озлогласениот знак за брендирање на железо поставен на робовите што треба да се продадат. Ова е Санкофа - погледнете назад додека одите; ти си кој си бил. Јас во We и Mi Casa Es Su Casa се два принципи кои го означуваат оставањето на индивидуализмот со цел да се придвижат кон колективните акции и да го споделат како фундаментален исказ, соодветно. Обоените заедници ја разбираат силата на споделување и мислата на другите пред нас, како дел од нивниот опстанок на угнетувањето.

Борда потсетува дека колективизмот не го означува политичкиот концепт на социјализмот, туку "древната, вистинска и пробана форма на општествена организација" (стр.47). Колективните култури обично се претставени како ткаени и интегрирани, бидејќи луѓето работат за групен успех, пред личен кредит. Оваа размена на личното и емоционалното богатство со заедницата е јасно претставена од страна на Ми Casa Es Su Casa (мојата куќа е ваша куќа), каде што секој што има потреба само треба да побара помош. Принципи четири до шест - лидер меѓу еднаквите, лидери како чувари на јавни вредности и лидери како творци на заедницата - содржани во рамките на темата за лидерски стилови во заедниците на боја, се однесуваат на стилови на лидерство кои се развиле во заедниците на бојата како реакција на нивната историска состојба. Бордас објаснува дека во заедниците со боја, лидерството е и колективист и соработка (стр. 79).

Членовите на заедницата очекуваат нивните лидери да бидат одговорни и одговорни. Движењата на новите лидерски стилови им помогнаа на заедниците на штрајк во боја на двете преовладувачки културни бариери кои го попречуваат еднаквото општествено учество: психологијата на угнетувањето и белата привилегија (стр. 80).

Принципот на лидер меѓу еднаквите е центриран на идејата дека раководството го доделува колективното под претпоставка дека лидерот не е ништо повеќе од кој било друг член на заедницата. Концептот се промовира со следнава динамика:

1. авторитетот доаѓа од групата, која има предност пред лидерот на поединецот;
2. лидерите се избираат поради нивниот карактер, кој вклучува чесност, понизност и великодушност;
3. лидери ги инспирираат луѓето да се идентификуваат со нив, поставувајќи пример;
4. лидер служи нешто поголемо од себеси или себе: мисијата, причината или благосостојбата на заедницата; и
5. лидер игра според правилата (стр. 85).

Меѓу американските Индијанци, амбицијата да се биде лидер не се смета за соодветна, и вообичаено е да се ротира раководството, во зависност од задачите кои мора да се извршат. Латиноамериканците очекуваат "лидерите да постигнат извонредни работи додека останатите обични луѓе" (стр. 87), а влијанието и авторитетот на црниот лидер произлегуваат од тоа да бидат дел од заедницата и народната идентификација со водачот (стр. 89). Принципи пет и шест - лидерите како чувари на јавни вредности и лидери како управници на заедницата, се тесно поврзани. И во двете, вредноста на активизмот и функцијата на раководството како услуга се важни во препознавањето, почитувањето и одбраната на она што е историски и културно стекнато. Ваквото раководство ги поддржува јавните вредности како средство за спречување на приватни доблести - суштински дел од индивидуализмот. Причината, *La causa*, станува важен фактор во развојот на заедницата, и од лидерите се очекува да ги негираат своите лични определби во корист на она што им користи на заедницата. Како клучар, лидерот се очекува да му служи на општеството и на поголемо добро. Во цитирањето на "Гринлиф" (1970), Бордас го споменува мандатот "правењето на власта легитимно за јавното добро. . . како етички императив" (стр.118). Раководители на службеници

Лекција 1 Број 3 DOI: 10.1002 / jls КНИГАТА РЕВИЗИИ мора да го поттикне учеството на заедницата во колективните прашања и да помогне во градењето на консензус како главен облик на донесување одлуки. Создавањето раководство на заедницата како средство за овековечување на каузата, прифаќањето на заедничката

визија за кохезивност, културно ефективната употреба на комуникациите за да се воспостави непобитен идентитет и елаборацијата на партнерства и врски за проширување на мрежата на вредности на заедницата се сите суштински квалитети на лидерот на службеникот.

Креирање на кругот на лидерство, се осврнува на континуитетот на лидерството во заедниците со боја. Борда го споменува владеењето на седмата генерација на Ирокејската нација, кое утврдува дека секоја одлука треба да ги земе предвид нејзините ефекти врз нивните деца, децата на нивните деца и слично, на седмата генерација. Секоја генерација на лидери е во принцип доверена на наследството на нивните татковци и мора да се осигура дека нивните деца ќе го добијат своето наследство во натура. Два начела се дел од оваа тема: за сите мои роднини и пријатели - благодарност, надеж и простување. Бордас (стр.143) се сеќава на Индијанците од Комарецот од нејзината родна Никарагва, кои се поздравуваат со тоа што ги ставаат рацете на градите и велат: "Купи куми" (Ние сме едно срце). Тука е вродена вредност на поширокото семејство. Странките се земаат и се третираат како роднини - секогаш постои еден во заедницата што ја обезбедува благосостојбата на друга. Сродство добива проширена димензија: универзалност и заедница. Ресурсите се негувани и споделени; Едноставноста имплицира повеќе за другите кои имаат помалку. Дарежливоста е слободно понудена на други. Конечно, преку чинот на обезбедување благодарност (грации), создавање средина на надеж и простување како средство за повисоки постигнувања, мултикултурен лидер постигнува и постигнува признание за заедницата. Латино културата е добро позната по широк спектар на ритуали и изрази на благодарност. Gracias станува начин за зајакнување на заедницата, бидејќи го препознава придонесот на членовите и помага да се задржи верата и надежта во нивните напори. Простувањето и помирувањето беа централна тема во африканската американска заедница. Бордас го цитира коментарот на д-р Цим Џозеф за простување: "Кога Мартин Лутер Кинг, Џуниор зборуваше за љубовта на непријателот, зборуваше за помирување. Тој го употребил зборот љубов, а не помирување, но истото значело дека морало да има прошка" (стр. 167). Според д-р Џозеф, помирувањето е една од јавните вредности што лидерите треба да создадат разновидна општество (Јосиф, 1995). Салса, душата и духот завршуваат со повик за мултикултурно раководство - повик за акција. Аналогијата е соодветно обезбедена во која термините суштинско значење за ова патување го изразат терминот "destino", "повикување" и "визија", користена од Латиноамериканците, Афроамериканците и американските Индијанци.

Бордас изразува одредена загриженост за релативната тешкотија на заедниците на бои во прифаќањето на овој повик, забележувајќи дека личната визија во заедницата е важна при прифаќањето на повикот и таа заложба мора да биде дел од одлуката за продолжување на раководството. Кога креирате мултикултурни организации, важно е да се срушат старите структури и конструкции; хиерархискиот плурализам, во кој вредностите на доминантната култура се на врвот и непробојни, мора да се заменат со егалитарен плурализам кој обезбедува можности за приспособување на вредностите на другите култури. Бордас нагласува дека ветувањето за демократија е дадено преку плурализам и разновидност (стр. 196) и предвидува мултикултурно глобално лидерство во кое планетата Земја е дом на "сите наши роднини", сите животи се еднакви и богатството постојано се враќа во општеството како најважен акт на општествена великодушност. Салса, душа и дух силно и брзо се појавуваат. Бордас не повлекува удари кога се занимава со нашите општествени реалности во однос на мултикултурните прашања и се соочува со читателот тапо а тапо. Оваа книга не е преглед на теоријата на лидерство; ниту, пак, тоа е водење на-на-мелница како-да водич за лидерство. Тоа едноставно ги задоволува и треба да послужи како основа за понатамошни студии за мултикултурните лидерски стилови и модели. Како последен коментар, Бордас на крајот од секој принцип додава кратка делот за работа со освежувачки вежби кои провоцираат размислување, кои му помагаат на читателот да го разбере лидерството во начинот на кој Бордас сака, од лично искуство до израз од заедницата. Заедниците на бои и мултикултурни групи може многу да имаат корист од ова читање. За овој писател, најважната порака во Salsa, Soul, и Spirit е дека белата е само уште една боја во внатрешноста на глобалната кутија Crayola.

4.5 ТОЛЕРАНЦИЈАТА КАКО ОСНОВА ЗА СОРАБОТКА И КОМУНИКАЦИЈА

Толеранцијата на е статичен концепт. Современ термин кој етимолошки произлегува од латинскиот глагол *tolero*, што значи трпи. Во речниците на повеќе јазици толерантност значи да се поднесува, страда, пати трпи, воздржува (Мурцева Шкарик, О. 1995). И во речниците на македонскиот јазик (Конески, 1986) за толерантен се означува оној кој пројавува трпеливост кон туѓо мислење или став, карактер и сл. Толеранцијата во македонскиот речник значи трпи, поднесува некого, или нешто.

Потребата од толерантност најчесто се истакнува во услови на длабоко нарушена општествена рамнотежа, а можеби и хаос, кој треба да се реструктурира во општествен систем со други вредности.^{64,65}

Современото толкување е позитивна конотација - способност да се прифатат идеи и мислења кои се различни од сопствените, да се дозволи другите да мислат и дејствуваат поинаку од нас, без да бидат дискриминирани поради тоа.⁶⁶

Како и другите облици на однесување, така и толеранцијата се учи најмногу од модел, односно гледање и доживување на однесувањето на другиот, секако и постепено усвојување и практикување. Се' започнува во семејството и продолжува во образовните организации и институции. И никогаш не запира потребата од повторно навраќање на наученото, прочистување на духот и умот исто како што се појавува жед и глад за вода и храна, така и возрасниот има потреба да се потхранува со поучување и потсетување на вредностите.

Првиот предуслов за учење на толеранцијата е емпатија – когнитивна и разумска способност за разбирање на туѓите чувства. Ситуации или проблеми.

Начинот на изразување на толеранцијата зависи од воспитувањето и образованието на личноста, односно усвоените модели на поведение со кои ги изразува своите размислувања и чувства кон различните. Толерантниот човек е ослободен од негативните емоции омраза, презир, неподнесување, потценување.

Според некои автори, толеранцијата е поприсутна кон оние кои ни се слични, како се зголемуваат разликите така се намалува толеранцијата, заради стравот од непредвидливите реакции со кои би можеле да се соочиме. Секако дека стравот може да биде основа за одбивност, нетрпеливост и непријателство.

Запознавањето на другите луѓе е основа за разбирање на нивните вредности, погледи и ставови, а со тоа ја збогатуваме сопствената перцепција на светот, учиме ново за себе и другите, добиваме можност за поквалитетна комуникација.

Во секојдневието во семејството, на улица, во соседството, на работното место, многу повеќе се говори за потребата од толеранција, отколку што секој ја практикува. Имено во

⁶⁴ Публикацијата „Теориски и практични погледи за примена на меѓуетничката интеграција во наставничките факултети“ Виолета Петроска Бешка

⁶⁵ Шкарик М.О. (2007), Ненасилна трансформација на конфликти, Филозофски Факултет, Скопје

⁶⁶ [kari}, M.O. Herman, T. Markovska, S. Adam~evska, S.(1995) *Tolerancija i ~uvstvo za pripadnost*, Balkanski centar za prou~uvawe na mirot, Skopje

последните дваесет години во образовните организации институции, па и во другите општествени подрачја, преку најразлични обуки, проекти, работилници, подигната е сензитивноста за важноста на практикувањето на толеранцијата во процесот на комуникација. И во однос на толеранцијата на различностите покренати се бројни активности, иницијативи и програми особено во образовниот систем, градење на соживот, а сепак сме сведоци на нетолеранција, поттикнување на омраза, нетрпеливост и дискриминација помеѓу луѓето од различни нации и вери. Сеуште важи поговорката „Човек на човека е волк,,. За оваа тема се пишува и говори многу зачестено од страна на психолози, политичари, филозофи, книжевници, теолози, научници од разни профили. Поради важноста на оваа проблематика, Генералното Собрание на Обединетите Нации, каде се повикани сите земји членки и од сите нив потпишана е Декларација за принципите на толеранција.⁶⁷

Според дефиницијата на УНЕСКО, толеранцијата е:

„ Почитување, прифаќање и уважување на богатството на различностите. Се темели на знаење, отвореност, комуникација и слобода на мислење, совест и уверување, а со тоа претставува хармонија во различностите. Да се биде толерантен значи да се биде слободен, цврсто да се држиш до своите убедувања и почитување на другите, кои исто така се држат за своите убедувања, да се прифати фактот дека човечките суштества се природно различни во своите религиски верувања и убедувања, во говорот, однесувањето и вредностите, имаат право да живеат во мир и такви какви што во суштина се, без било каква дискриминација.,,

По прашањето на толеранцијата се изјасниле и сите големи светски религии, кои учат дека човекот мора да ја почитува туѓата религија и туѓите права и слободи и тие права никогаш не смеат да се доведат до прашање. Така е според толкувањето на Општиот религиски лексикон, религиска толеранција.

Постои нешто во човекот што го тера на отпор спрема различностите. Научниците се обиделе тоа да го објаснат со теории на еволуцијата, но ни една не наишла на целосно одобрување. Останува сознанието дека луѓето генерално и понатаму „се плашат,, од

⁶⁷ <http://atma.hr/tolerancija-trpljenje-ili-duboki-osjecaj-razumijevanja-razlicitosti/>

http://www.oc-pgz.hr/leciiprezentacije/Postujmo_razlicitosti.pdf

различностите. Во главно тие негативни појави носат товар од искуствата и влијанијата на средината, а не помалку и во текот на образованието.

Има нешто во човекот што го прави да се спротивстави на разликите. Научниците се обиделе да го објаснат ова на еволуциони теории, но никој допрва треба да дојде на општо одобрување. Останува фактот дека луѓето "се плашат од разлики". Секоја форма на деформација предизвикува негативни чувства, како да се исплати нешто што не произлегува од општо прифатената мувла. Тоа е добар дел од оваа антипатија кон "различните" усвоени во детството и образованието. Толерантен човек толерантно ќе се однесува кон луѓето кои не ги делат неговите верувања и светоглед, свесни за својата несовершеност, потребата за разновидност, но исто така и потребите на општествениот напредок.

Првиот чекор кон толеранција, секакое да се скрши илузијата на сопствената непогрешливост, а кога станува збор за она што ние веруваме непобитни вистини, особено во однос на вредносните судови. Дури и ако, само се прифати можноста дека погрешно мислат (или нешто што го прават е погрешно), да се добие можност да слушнат повеќе луѓе, да биде аргументирањето толку големо, што луѓето би ја признале својата грешка и учење едни од други, со што сите ќе се доближат до вистината. Напредокот може да дојде само ако толеранцијата и плурализмот значат дозволување на размислување на друг начин, одразуваат различни мислења и слобода на изразување.

Во секојдневната меѓучовечка комуникација, толеранција е двонасочен процес, во кој, луѓето со свои перформанси влијаат врз меѓучовечкото однесување. Она што го прави толерантниот човек е неговиот обид да ги разбере другите луѓе. Ако, по три часа на чекање во ред може да се најде пред нервозен службеник, реакцијата би била со воздржаност и трпение, исто како во семејството доколку се најде на нервозни реакции поради чекање пред купатило или слично. Емпатијата е корисна карактеристика, таа секогаш ќе овозможи подобти чувства кај сите, тоа е она што треба да се направи, да се обидеме да влеземе во улогата на друго лице. Ќе бидете зачудени колку е лесно кога наместо да судиме пред време, да го разбереме другиот. Понекогаш не е доволно само да се разбере се' низ што некој минува, бидејќи навистина е важно да разбереме, како да гледаме во ситуацијата од друг агол. Многу луѓе грешат кога се замислуваат себеси во кожата на друго лице, бидејќи

нивните ставови и вредности се уште се применуваат. Целта е да се разгледа ситуацијата со очите на другиот.

Како и многу други работи во животот, може да се научи и толеранцијата. Поголемиот дел од материјалот да се "обработи" во домот на родителите и подоцна се напушта од градинка на колеџ. Децата како сунѓери го апсорбираат светот околу нив. Детето може да се каже дека не може да се премине патот кога светлината на сообраќајот на црвено светло, но ако извршувате една, забраната е засекогаш заборавен во умот на детето. Истото е и со толеранцијата за учење. Децата создаваат сопствени стереотипи и предрасуди засновани на родителството, што можеби не е експлицитно говорено, но им се дава. Очигледно е дека толеранцијата не е само изговорен збор, туку пример. Толерантен родител ќе му објасни на своето дете дека нема ништо лошо кај луѓето од друга боја на кожата, вера, професија. Децата прво треба да научат дека се потсмеваат на нешто што не можеме да влијаеме и она што не можеме да го промениме не е оправдано затоа што предизвикува болка на другиот.

Толерантно или нетолерантно однесување може да се изрази на различни начини. Луѓето со силни предрасуди да избегнат да дојдат во допир со предметот на својата осуда, кои, се разбира, го спречува усвојувањето на новите информации кои би можеле да се ублажат или да се промени предрасуди. Нетолеранцијата е изразена со навреда, исмејување, насилство, ладен тон на глас, па дури и тишина. Толеранцијата, од друга страна, подразбира тон на глас, насмевка, пофалба и израз на интерес.

Начинот на изразување на толеранцијата, зависи во голема мера од едукацијата, така што повеќе едуцираните од областа на толеранцијата, посоодветно се однесуваат кон негативните страни на другите, умеат да се изразат на повеќе софистицирани и помалку очигледни начини од луѓе кои немаат таква природна дарба или едукација. Толерантен човек на тој начин ја развива слободата и здравјето, да се ослободи од омраза, тага и нетолеранција.

Игнорирајќи го правилото "Не правете им на другите тоа што не сакате другите да ви направат", ние често си штетиме на самите себе. Никој не сака да биде изложен на нетолеранција, угнетување и потсмев, но се заборава да се толерира верување, учење и начин на живот на другите луѓе:

- нетолеранцијата искажува навреди, исмејување, насилство, ладна тон на гласот, па дури и тишина.

креирањето на сопствени стереотипи и предрасуди врз основа на пораки од родител, што не мора да биде експлицитно изговорено, или да е дадено на знаење.

прогресот може да дојде само ако се толерира и дозволува плурализам на мислата.

толерантна личност треба да го земе во предвид фактот, дека некој може да се воспитува во духот на другите култури, дека постојните разлики не се секогаш негативни и дека:

"Сите имаме различни лица, ликови и имиња. Ако Бог сака сите ние да бидеме исти треба нешто да направи за тоа. Неуспехот да се почитуваат разликите и да се обвинуваат другите за нашите грешки е непочитување на Бога. "

„Да се разберат другите е висока способност на критичкото размислување, која треба да се учи. Да се разберат другите, значи да се поседуваат вештини и карактеристики кои водат кон праведност, правичност и отвореност за балансирање на своите мисли, идеи и дејствувања во заедништво со другите. Поимот „критичко размислување,, понекогаш се дефинира и како способност за градење на балансиран поглед со тоа да се биде „правичен и слободоумен,, / Fisher/

4.5.1 ПОЗИТИВНА ПРОАКТИВНОСТ КОН РАЗЛИЧНОСТИ

Да има една сила, која би ни дала можност да се гледаме себе си, така како што не гледаат другите. /Robert Burns/

Мотивацијата и задоволството на вработените се во основата на менаџментот на човечките потенцијал. Единствено со изградба на квалитетен мотивациски систем може да се помогне на образовната организација да може да го зголеми својот целокупен квалитет и вредности. Со примена на научните достигнувања во областа на мотивацијата во справувањето со човечките можности може да се придонесе значително врз зголемувањето на мотивацијата и задоволството на вработените, а со тоа и врз зголемувањето на

конкурентската способност и вредноста на претпријатието. Утврдено е дека мотивацијата на вработените не е само психолошки и социолошки проблем на работата и работното однесување, туку е однесување насочено кон некоја цел што побудува потреби предизвикани во човекот, а целта е однесување на задоволување на потреба. Се разбира, причина за одредено однесување се внатрешните психолошки придвижувачи кои го тераат човекот на некоја активност, па ефектот на некој поединец не зависи само од неговата способност, туку и од мотивацијата. Задача односно обврска на менаџерите е да ги сфатат човековата сложеност и специфичност, мотивациските теории и во зависност од специфичните околности во кои претпријатието работи да изберат и применат материјални и нематеријални мотивациски техники. Постојат поголем број на теории на мотивацијата, но 3 групи се основни:

1. Теории на потребите (Маслов- 1954, Алдерфер- 1969) тие тргнуваат од специфичните потреби и нивното задоволување како основа за рамнотежа и опстанок на човечките организми; објаснуваат зошто луѓето реагираат, но не го толкуваат начинот и видовите на акциите кои тие мораат да ги применат за да ги задоволат тие потреби;

2. Теории на вредноста (МекКлиленд- 1973)-го земаат предвид не она што е потребно за опстанок, туку она што поединецот го сака. Постојат 3 типа на мотивациски потреби: потреба за моќ, потреба за поврзаност и потреба за постигнување. Така поединецот со висока потреба за моќ ќе им придава големо внимание на своето влијание и контрола, додека поединците со голема потреба за поврзаност се среќни само кога се сакани. Третата потреба- за постигнување, им припаѓа на поединци со голема желба за успех, па во исто време се плашат од неуспех;

3. Теории на надворешни поттици и очекувања - ги нагласуваат важноста и влијанието на опкружувањето врз однесувањето на поединецот и неговото реагирање. Способноста на менаџерот е токму во препознавање на поединечните разлики и потреби на луѓето, во поврзување на луѓето со работите примерни на нивните потреби. Исто така, тој мора да знае правилно да ги индивидуализира наградите и да ги поврзе со работните ефекти и реализацијата на целите. Стимулацијата ги поттикнува кадрите на творештво, поголеми резултати, поголема одговорност и обврски. Со комбинација на материјалните и моралните облици на стимулација се постигнува целосна ангажираност на вработените на работа, а што се одразува на рационалноста, економичноста, продуктивноста и ефикасноста на работата. Мотивацијата е мошне комплексна и од специфичен карактер, така што нема единствен одговор. Меѓутоа, сепак е можно да се идентификуваат основните мотивациски техники.

Менаџерите и стилот на менаџментот исто така се мошне значајни фактори во изградбата на потполн мотивациски систем бидејќи тие, со сфаќањето на она што луѓето го сакаат, битно влијаат со својата организација и дејствувањето врз мотивацијата на вработените. Во сегментот на стилот на менаџментот демократскиот стил има највисок мотивациски потенцијал, бидејќи менаџерите сфаќаат дека, јакнејќи ги соработниците, се јакнат и себе си. Управувањето со помош на целите (Management by Objectives) е важна стратегија на современиот менаџмент во подигањето на мотивацијата, квалитетот на одлуките, развојот на човечките потенцијали и флексибилноста и брзината на реагирање на промените во околината. Всушност, тоа е „пристап со кој низ соработка и партиципација на сите заинтересирани се поставуваат организациски, одделни и индивидуални цели, кои го прават темелот за утврдување на планови на активности за нивно остварување, следење, проценка и наградување на успешноста". Со тоа се идентификуваат подрачјата на одговорност и стандардите на однесување за секоја единица, со периодично претворање на тие цели во мерливи, временски одредени цели. Мошне значајни за мотивацијата на вработените се и останатите нематеријални стратегии на мотивирање, како флексибилното работно време, признавањето на успехот, повратните информации на вработениот за својата работа и организациската култура на училиштето.

4.6 ВОДСТВОТО И СПРАВУВАЊЕТО СО КОНФЛИКТИТЕ

Поаѓајќи од фактот дека современите услови на живеење, обилуваат со облици на однесување посебно кај децата и младите кои предизвикуваат агресивност, насилство, непријателство, недоверба, несоработка, прекин на комуникација.

Ова може да биде слика на семејни односи, односи на работно место, меѓу соседи, на улица, во училиште. Зголемената агресивност и намалениот мотив за постигнување кои се видливи и без посебни мерења, кај учениците од основните училишта, а од интерните истражувања на стручните работници, педагози, психолози изнесени во бројни стручни написи во списанија и зборници како и од информациите на медиумите, состојбата е слична и во средните училишта што секако е една рефлексивна на општествените односи во периодот на транзиција на нашата држава.

За жал најчеста и најбрза постапка е примената на насилни методи за решавање на конфликти на страните во конфликтот на меѓучовечко или општествено ниво. Насилството во тие ситуации е во согласност со уверувањето дека нивните потреби и интереси се легитимни и на тој начин се прави обид да се оправдува насилството што го прават (одбрана од нивна гледна точка), додека потребите и интересите на другите страни во

конфликтот не се земаат предвид, туку уште повеќе се прават претпоставки кои подразбираат лоши намери. Во такви ситуации доминира желбата за задоволување на сопствените интереси и потреби, со нагласување на желбата за задоволување на правдата по сопствено гледање и често желба за одмазда во присуство на лутина, гнев и бес. За почеток на конфликтот вообичаено се сметаат моментите во кои е извршен првиот чин на физичко насилство, манифестирана агресивност, додека се занемарува она што му претходело на ескалацијата на насилство. Фазите и процесите кои вообичаено мора да се поминуваат, но во случај на екстремна нерамноправност, угнетување или потиснување тој мора да се трансформира во вистински или одржлив мир.

“Фазите” на конфликтот сами по себе не се статични: тие имаат своја сопствена динамика и во практиката тие може да се соединуваат едни со други. Ниеден не може да го следи другиот во чист вид и правилен редослед. Најчесто во практиката се случува да се направат два чекори напред и еден назад, а може да се случи и спротивното; и процесот постојано мора да се повторува, да се гради и потиснува од другите процеси со цел да излезе суштинскиот прогрес.

Исто така, како информација може да се додаде дека конфликтите не се едноставни или прости односи, тие всушност, најчесто вклучуваат мултиплицирани прашања, страни и подстрани. Тие најверојатно, исто така ќе вклучат во себе и други конфликти и борба за моќ помеѓу страните. Почетната фаза на развој на конфликтот е во ситуации кога притисокот и угнетувањето се толку комплетирани, така што не му овозможуваат на конфликтот да излезе на површина, односно тој е во латентна состојба. Потиснатата група останува пасивна во ситуации на екстремна неправда и структурално насилство (најчесто зачувано со физичко насилство или закани). Тие можат да останат пасивни поради различни причини, а најчесто поради традиционалните вредности, недостатокот на свест, или поради нерамномерната положба на моќта која како таква, дава шанса да се сфати сериозно секое барање на понемоќната страна. За да се промени ова, некои групи или индивидуалци мора да се навраќаат, да размислуваат за настанатата состојба, да го разбираат и артикулираат тоа што се случува и да ги охрабруваат другите да го направат истото. Најлесно ова фаза може да се опише со зборот “освестување” или будење на потиснатата група. Ако овој процес генерира доволна посветеност на групи или индивидуалци, тоа може да доведе до формирање на формални групи посветени за промена. Нивната прва задача би била да го продолжуваат процесот на рефлектирање, анализирање и секако формулирање на една заедничка цел и стратегија, потоа организационо би се развиле како што се развиваат активностите и како што се нарушува

тој однос на моќта, а со зголемување на нивната релативна моќ. Некои групи одлучуваат да користат насилство во нивната борба, за други насилството може и да се смета како непрактична опција, додека за трети стратешки избор и принцип е да во секој случај се дејствува ненасилно. Како што се зголемува нивната моќ и видливост и како што нивниот глас почнува да се слуша, овие групи, се повеќе ќе се гледаат како под закана од тие што имаат моќ и фазата на отворен конфликт станува неизбежен дел од сето ова што е погоре споменато. Оваа фаза во себе може да вклучи и репресивни мерки, вклучувајќи го тука и физичкото насилство на страната на потиснатите. Ова може да се случи иако групата може да одлучи да дејствува ненасилно. За време на оваа фаза на отворен конфликт, односите помеѓу спротивставените страни ќе се намалат како резултат на конфронтациите и другите развивања внатре во страните или во заедницата воопшто.

Во оваа фаза може да се почне еден нов процес кој така групиран, заедно може да се нарече како “решавање на конфликти” каде што комуникациите се на некој начин воспоставени и е дојдено до решение. Ова не може да биде лесен процес: разговорите може да пропаднат, согласувањата или договорите може да се прекршат од која било страна и секако дека на крај конфликтот може пак да земе замав. Непристрасната интервенција може да помогне, на пример во форма на медијација (посредување), како во подготвувањето така и во текот на преговорите. Така, преку подготвување на теренот, преку дијалогот “очи во очи” жестината може да се смири, малку надеж и верба би се генерирале, некои од стереотипите и предрасудите би биле елиминирани, кои на крај можат да водат до договор. Еднаш кога сите овие ќе се најдат на своето место, може да се почне со справувањето на остатоците од психолошката штета која што, конфликтот со неговите исходи го имаат предизвикано. Од овде треба да се развиваат позитивни односи помеѓу конфликтните страни (групи) кои што ги поминале овие фази.

Состојбите кои рефлектираат проблеми во комуникацијата можат да се консолидираат со интерни проекти за подобрување на соработката помеѓу сите учесници во воспитно наставниот процес кој ќе рефлектира позитивни промени во општеството во целина, како и преку наоѓање на начини на изразување на потребите на луѓето во институциите и развој на комуникациските процеси во општеството во целина. Секако дека општествата никогаш не остануваат статични и финалната фаза на мир мора да биде всушност процес кој во себе содржи илјадници други суб-процеси кои што ја одржуваат и развиваат свеста на едукација, справување со разликите. Ова секако ќе побара и многу други работи како учество или партиципација на сите нивоа, така што некоја нова

ситуација на потиснување или угнетување нема да се развие во сценарио со злоупотреба на било чии права во функција на политички или други профити на поединци или групи.

Поттикнувањето на различните форми на комуникација може да доведат до превенција и решение на конфликтите.

Секако дека за да дојде до подобрување на комуникациите потребна е едукација преку:

- едукација на формални кадри на воспитно образовниот процес
- тренинзи на наставници и ученици.

Искусвата во дизајнирање на програмски активности од областа на комуникациите и справувањето со конфликти реализирани со вработени во образовни организации, и водачи на мали и средни претпријатија, покажуваат дека има потреба од организиран системски приод структуриран за подигнување на вештините за справување со конфликти, сензибилизација и обука за вештините на комуникација кај сите вработени во воспитно образовните установи. Во листите за евалуација на програмите кои се реализирани во рамките на “Проектот за модернизација во образованието” наставниците недвосмислено ја искажуваат потребата од продлабочени знаења и умења од областа на справувањето со конфликтите и комуникациите што е доставено како извештај до училиштата од истражување на приоритетните потреби за обуки на наставниците, реализирано од страна на Бирото за развој на образованието на Република Македонија. Обидите на стручните лица вработени во основните и средните училишта, во соработка со стручни лица од високообразовните институции, да истражуваат во областа на воспитниот процес, како и да понудат модели за едукација и сензибилизација на наставно - воспитниот кадар, се затворени во рамки на програми и проекти. Тоа значи дека, се уште не постои теориска основа за систематско испитување на ефектите на таквите програми за обука.

За охрабрување е фактот дека, во полето на интересирање на многу дисциплини од областа на хуманитарните науки во последно време е истражувањето на модел за подобрување на интерперсоналната комуникација, подигнувањето на толеранцијата, како и градењето на култура на мирот. Нашата длабока традиција говори за ширината на духот, за нашиот менталитет за прифаќање на различните од нас, за подавањето на рака за помагање на другиот, за способноста за прилагодување на условите на живеење, за простувањето и покајувањето како чекор напред во подобрување на односите. Се чувствува потребата во секојдневието да се внесе повисок квалитет на комуницирање, кој ќе оди подалеку од позитивните традиционални примери во сите сфери на општественото живеење.

Свесни сме за вистината дека природната еволуција, личниот и општествен развој се база за поаѓање при креирањето на природ кој ќе биде основа за подигнувањето на свесноста за важноста од квалитетот на комуницирање и заради тоа му даваме приоритет на ова прашање кое е предмет на нашето интересирање.

Основните и средните училишта ја имаат сериозната и приоритетна обврска, систематски да влијаат на вложувањето во темелите на личноста на децата и младите како и нивно обликување во здрави личности, и веројатно заради тоа е поголема и можноста да се најде простор, за креирање поволна клима за добра комуникација и разбирање.

Тоа што е предмет на истражување во овој труд се проблемите од комуникациска природа, а кои се рефлектираат во манифестирано насилство (тепање, кршење и уништување на општествен имот) како и зголемен број на конфликти, субкултурен говор, неприлагодено однесување кај учениците, отсуство на мотив за постигнување, нарушени меѓучовечки односи, и покрај сите организирани обуки за подобрување на вештините, сепак за водството се потребни постојани обуки и поддршка.

Значи предмет на нашето интересирање е определување на природ за превенција и решавање на конфликтите, преку подобрување на комуникацијата кај сите учесници во образовниот процес, а пред се подобрување на вештините кај професионалниот кадар во основните и средните училишта. Вештините да бидат пренесени низ образовната пракса која е основа за подобрување на квалитетот на комуницирање, како и справување со конфликти. Подолгорочна цел е воведувањето на содржини во воспитно образовниот процес за учениците од подготвителна година до завршување на средно образование, а секако и во високообразовните институции кои во основа подготвуваат воспитно образовен кадар.

Еден обид за подобрување на комуникациите како и за превенција на конфликтите беше проектот, „Приоди кон визуелно размислување,“ преку која се поттикнуваше развој на вербалниот фактор кај учениците, толеранција на различни точки на гледање, размислување и искажување, што е основна вредност за превенција на конфликтите од интерперсонална природа.

Добар обид за внесување на активности во рамки на програмата од прво одделение од деветтолетка до четврто одделение, преку предметот “Животни вештини” кој се реализира во основното образование во одделенската настава.

Образование за животни вештини, во основа, значи, на сите деца, без оглед на потеклото и способностите, да им се овозможи стекнување на вештини кои ќе им помогнат да практикуваат здрави облици на однесување и одбегнување на се што претставува закана

за нивното лично, емоционално и социјално здравје. Специфично за програмата за образованието за животни вештини е следното:

- внесување на промени во однесувањето преку стекнување на определени знаења, ставови и вештини за практикување на здраво однесување,
- користење на партиципативни методи на учење и поучување, што ги прави децата активни учесници во процесот на учењето,

Како најважни животни вештини според Светската здравствена организација се сметаат следните:

- свест за себе, што подразбира, свест за сопствените вредности (самодоверба, позитивна слика за себе, свест за сопствените слабости (реална слика за себе),
- свест за правата и одговорностите, јасна слика за вредностите и мотивираност и грижа за себе си,
- комуникациски вештини - ефективна и соодветна вербална и невербална комуникација, способност за изразување, асертивност, активно слушање, способност за преговарање,
- вештини за донесување на одлуки - со полна свесност за факторите што влијаат врз мислењето и изборот, засновани на точна проценка на ситуацијата, поставување на реалистични цели,
- креативно мислење - активно учење, изнаоѓање на алтернативна можност,
- справување со емоции - препознавање на емоциите кај себе и кај другите, справување со фрустрации,
- емпатичност - грижа за другите, толеранција на разлики,
- интерперсонални вештини- соработливост, подготвеност за тимска работа,
- вештини за решавање проблеми- идентификување на проблеми и причините за нивното јавување, подготвеност за групно решавање проблеми,
- критичко мислење - спознавање на социјалните и културните влијанија врз ставовите, вредностите и однесувањето, свесност за нееднаквост, неправда и предрасуди,
- справување со стрес, справување со ситуации на кои не може да се влијае - справување со стресни ситуации.

Кога се работи за животни вештини, не е доволно да се определи кои се вештините кои треба да ги совладаат децата, учениците, туку од особена важност се методите кои ќе се користат. Начинот на поучување е исто толку важен како и содржината која се учи. Тука клучната улога ја има наставникот.⁶⁸

⁶⁸ Преземено од прирачникот за наставници, подготвен од проф. д-р Виолета Петроска -Вешка со група соработници

Тоа значи дека потребна е подготовка на наставниците за спроведување на програма од оваа област. Конфликтот е судир на страни кои застапуваат спротивни интереси и при тоа се обидуваат да ги остварат со ненасилни- конструктивни или насилни деструктивни методи. Секоја страна има интереси, потреби и позиции. Тие меѓусебно комуницираат за да ги остварат.

Во образовниот процес има конфликти на интерперсонално и интер/интрагрупно ниво односно:

- Ученик - ученик,
- ученик - наставник
- наставник - наставник
- наставник - родител,
- ученик – родител.

Форми на насилна комуникација:

- индиректна :

непочитување на права; неисполнување на обврски
различни потреби

- директна:

Физички напад
нетолеранција
уништување на имот

Имајќи ги предвид сите овие сознанија ги дефинираме целите на ова истражување:

Да се превенираат конфликтите преку едукација за подобрување на комуникациските вештини

Да се спроведе инсервис тренинг, за подигнување на свесноста и вештините за справување со конфликти

Да се внесат нови методи во приодот на учење и поучување, да се внесат промени во методите на поттикнување на развој .

Добиените резултати и сознанија да бидат основа за креирање и усовршување на приодот за подобрувањето на квалитетот на комуникацијата и превенирање на конфликтите и насилното однесување .

4.6.1 НЕНАСИЛНА КОМУНИКАЦИЈА

Ненасилната комуникација е едноставен процес кој го олеснува текот на комуникацијата неопходен за размена на информациите и ублажување на разликите во комуницирањето. Базирана е на идентификација на потребите и општо прифатените стандарди. Може, исто така, да се употребува во образовните институции, стопанството и индустријата, јавните установи, секако, особено во практикувањето на власта, како и во секојдневниот живот - во семејството, пријателите и личните односи, во медијацијата и преговарањето.

Ненасилната комуникација нормално се користи за подобрување на меѓучовечките односи и задоволување на индивидуалните и заедничките потреби.

Ненасилната комуникација ги охрабрува луѓето да го користат јазикот кој ја зголемува добрата волја. Ги учи луѓето како да го избегнат јазикот кој креира огорченост или ја намалува самодовербата. Ја нагласува личната одговорност за сопствениот избор.

Ненасилната комуникација е базирана на премисата дека:

- Сите луѓе се обидуваат да ги задоволат сопствените потреби;
- Сите поминуваме добро ако знаеме како да ги задоволиме потребите на конструктивен, отколку на деструктивен начин;
- Емпатијата ни помага да бидеме / да ги истакнеме сопствените, внатрешни извори / трансмитери на подобрата комуникација и подобро разбирање.

Очекувани исходи од ненасилната комуникација се:

- Постигнување и потврдување на задоволувачките врски и односи;
- Задоволување на нашите потреби на начин кој ги почитува и респектира другите но со напомена дека не смееме да ги поткопуваме сопствените интереси.
- Надминување на последиците од комуникацијата која била неуспешна или мачна.

Ненасилната Комуникација дава насоки како да се научи:

- Решавање и трансформирање на фрустрациите и чувствата на бес, вина, гнев, омраза, жед за одмазда.
- Пренасочување на негативната енергија кон градење на коалиции, кооперативни резултати.
- Креирање на солүции базирани на сигурност, почит и консензус.

- Задоволување на базичните, индивидуални и споделени потреби, во семејството, заедницата .

Очекувани исходи од примената на ненасилната комуникација се:

- Охрабрување
- Решавање на конфликти
- Премостување на културните разлики
- Хармонични односи и врски
- Тимска работа
- Интерактивно учење
- Објективна евалуација

Еден од приодите во ненасилната комуникација познат е и уште како “Говор на жирафата” и ги содржи следните чекори:

Набљудување. Идентификација на она што го гледаме со чист дескриптивен јазик. Ова значи дека во овој чекор нема никаква евалуација или интерпретација. Најчесто, во најголем број случаи, дека е една од најтешките работи на човекот што може да ги прави.

Чувствување. Како се чувствуваме во овој момент и да се именуваат чисти чувства. “Се чувствувам отфрлено” или “Се чувствувам збунето”. Именувањето на нашите чувства без евалуирање е многу комплементарен процес со самата ненасилна комуникација.

Потреби. Идентификацијата на сегашната и моментална потреба е она што ни причинува да чувствуваме. На пример: “Се чувствувам уплашено затоа што не сум сигурна”.

Барања. Да се побара некоја постапка која е возможна во тој момент. Ова е мостот кој ги поврзува луѓето.

Ненасилната комуникација не е само идеја, ниту пак утопија, таа е базична потреба, која својата рефлексија ја наоѓа во можноста на секој поединец или група да ја почувствува убавината на различноста и предизвиците на опстојувањето, во мрежата од духовниот опстанок.

Ненасилната комуникација мора да започне во семејството, со поттикнување на топлина во пораките, кои членовите на семејството си ги споделуваат, позитивното емоционално изразување, поттикнување на слободата на мислење, самостојноста, креативноста, кои се квалитет и карактеристика на заедници во кои постои взаемно почитување.

Семејната и училишната атмосфера ослободена од негативни емоции од покорност, послушност, авторитативност, притисоци, со прилагодено однесување кон структурата на личноста, води кон создавање на основа за ненасилно комуницирање.

Ненасилната комуникација подразбира:

- активно слушање и парафразирање;
- барање на аргументи за потврдување на мислењето;
- анализирање;
- надоградување на мислењето;
- согледување на различните аспекти;
- толеранција на различност;
- отвореност за промени;-доверба.

4.6.1.1 Вештини на комуникација

Истражувањата, едукацијата на полето на комуникологијата (млада интердисциплинарна наука која ги опфаќа: биологијата, информатиката, економијата, правото, новинарството, политикологијата, социологијата, уметноста, лингвистиката психологијата) никогаш не се сосема завршени процеси, како за оние кои ги совладуваат основните вештини на комуницирање така за експертите од оваа област. Секогаш може да се осознае нешто ново, да се унапредува усовршува во рамките на високо поставените цели.

Комуникацискиот процес се состои од:

- испраќач, иницијатор или комуникатор
- примач или реципиент
- начин, средство или канал преку кој се пренесува
- порака
- ефект од пораката на оној кој ја прима.

Постои можност да се појави така наречен шум или интерференција кој може да ја спречи пораката или да ја направи помалку или повеќе разбирлива. Шумот може да се јави како внатрешни во тој случај се работи за нивото и спецификите на говорот кој може да биде различен кај испраќачот и кај примачот на пораката. Надворешниот шум се однесува на разни фактори кои од надвор влијаат на пораката и примачот на пораката, како што е на пример изгледот на личноста, нејзиниот статус, изразот на лицето кое го има испраќачот во тек на емитирањето на пораката, доколку се работи за директниот однос на комуникаторот и примачот. Ефект од самата порака на оној кој ја прима. Разменувањето (давање и

примање) информации, мислења, факти, ставови, чувства е една од најприфатливите дефиниции за комуникација. Затоа со право се вели дека комуникацијата е како мала драма, во која треба да се внимава како актерот ја пренесува целта на пораката користејќи вербални или невербални гестикулативни движења до примачот на пораката, а со тоа да ја предизвика саканата реакција кај оној што ја прима. Во тој случај комуникацијата може да биде интерперсонална, значи да се одвива помеѓу двајца или повеќе луѓе, но може да биде интраперсонална, т.е. да се одвива внатре во самата личност.

Комуникацијата има голема важност во секој сегмент од општествениот живот. Со вештините на комуникација поединецот влијае на соговорниците во: семејството, со пријателите, со соработниците, деловните партнери во хиерархиската поставеност.

Со умешноста за комуникација поединецот влијае на формирањето на поволни и неповолни впечатоци за неговата личност.

Комуникацијата на поединците и групите произлегува од комуникациските потреби на соучесникот (Nymes 1972). Во комуникацијата се наоѓа основата и условот за успех на сите меѓучовечки приватни и професионални односи.

Појдовна основа за стимулирање на квалитетна на комуникација преку едукација се следните идеи:

- да се дојде до некои корисни сознанија воопшто, за некои аспекти на поттикнување на културата на комуникација;
- да се развива подготвеноста на учесниците да соработуваат, да градат доверба, да бидат толерантни на различност, толерантни на фрустрации;
- да се подобри квалитетот на комуницирање;
- да се нагласи почитувањето на личноста, како основа за квалитетна комуникација;
- да се поттикнува самодовербата;
- да се подигне нивото на флексибилноста;
- да се почитуваат индивидуалните разлики во мислењето и да се стимулира слободата на изразување.

4.6.1.2 Стратегијата за поттикнување на визуелно размислување, како основа за воспоставување на ненасилна комуникација

Поттикнатите или олеснети (фасилитирани) дискусии се основно средство за учење на часовите кога учесниците дискутираат за одредена тема .

Што е потребно за секоја дискусија од тој тип?

Поттикнувач-водител, кој ја мотивира дискусијата, создава средина за поткрепување во која сите се чувствуваат пријатно, отворено да говорат и овозможува таа да биде целосна, обмислена, темелна, истражувачка.

Група врсноци во однос на темата која се дискутира, различни по личност, талент, енергичност, но слични по специфичните знаења за она што се разгледува и интересот за дискутирање за тоа.

Стимуланс е тема од интерес на учесниците, за која тие се чувствуваат способни да зборуваат;

Стратегија е метод кој поттикнува групно учество во целосно истражување на темата, вклучувајќи и содржаен преглед на белешките.

Резултат е вид на заклучок кој ќе гарантира дека учесниците не го изгубиле времето.

Најважно е поттикнувачот да не ја вреднува валидноста на коментарот, т.е. да поправа, да коментира и да се надоврзува на дискусијата. Тој е само катализатор за плодна размена меѓу учесниците.

Дефинирање на активностите кои треба да ги практикува поттикнувачот:

Пред се' треба да умее да поставува отворени прашања истражувачки или продолжителни прашања на пример: Може да кажете нешто повеќе околу тоа, Зошто го направивте тоа...?

Секако дека поттикнувачот треба да умее активно да слуша, парафразира да поврзува коментари со кои ќе придонесе во продлабочување на истражувањето на темата како и поттикнување на дискусии со отворен крај.

Говорот на телото е вештина која се стекнува со вежбање и има особена важност во поттикнувањето на дискусии кај интравертните, а справување со наметливоста на некои од екстравертните учесници во дискусијата.

Продуцирање на идеи и информации, со одреден напор да се испитаат проблемите

Рефлексивно мислење во функција на согледување на ефектите од дискусиите со отворен крај.

Примери на прашања за поттикнување:

- Идеи за промени во начинот на работење?
- Што мислите за тоа што го слушнавте?
- Како можете да одговорите на тоа прашање...
- Што друго можете да кажете...
- Кои примери можете да ги дадете...
- Што уште?

Подготвеноста на учесниците да: соработуваат, да градат доверба, да бидат толерантни кон различноста, толерантни на фрустрации.

4.6.1.3 Вештина на градење доверба

Довербата е клучен елемент на сите човечки односи. Во деловното опкружување тоа се манифестира како;

- доверба во интелектуалните и стручните способности на другите луѓе
- доверба во моралните квалитети на другата личност,
- доверба во позитивниот или барем неутралниот став на другите луѓе.

Довербата во комуникацијата се развива постапно :

- преагресивното настојување може соговорникот да го престаши, потполниот недостаток на настојување нема да доведе до промена и подобрување на односите. На почетокот на комуникацијата едната страна во комуникацијата мора да искаже добра волја за доверба за да може односите воопшто да се развиваат. Ако ниедна страна не е подготвена за тоа, односот останува исполнет со недоверба. Клучен елемент за воспоставување на доверба е воспоставување на рамнотежа помеѓу отвореноста и дискрецијата.

Одредена мера на отвореност во врска со намерите и активностите ќе ја задоволи потребата за информации, но поединецот го доведува во ранлива положба. Со сите информации, дури ако не се строго доверливи, кои другата личност би можеле да ја доведат во нелагодна ситуација ќе треба да се постапува внимателно. Мора да се нагласи дека изневерената доверба во деловната комуникација го загрозува опстанокот на деловните односи, тоа значи дека има далеку поголема тежина

Многу е важна подготвеноста на учесниците да соработуваат, да градат доверба, да бидат толерантни на различност, толерантни на фрустрации, да умеат да владеат со своите импулси.

Како може да се подобри на квалитетот на комуницирање?

Со организирани тренинзи за:

- Стимулирање на почитување на личноста;
- Зголемување на самодовербата;
- Зголемување на флексибилноста;
- Самопроценување, самовладеење - самопрочистување.
- Стимулирање на почитувањето на личноста.
- Зголемување на самодовербата.

- Зголемување на флексибилноста.

Почитување на индивидуалните разлики во мислењето и искажувањето.

4.6.1.4 Поставување отворени прашања

Отворени прашања ги нарекуваме оние прашања кои се формулирани на таков начин што нивниот одговор не подразбира само едноставно “да” или “не”, туку оние кои овозможуваат слобода во изразувањето надвор од тесниот контекст на фокусираното прашање, односно даваат можност својот став да се формулира во согласност на сопствениот вредносен систем и дава повеќе простор за интеракција меѓу соговорниците.

Затворени прашања се оние прашања кои сугерираат одговор со да и не. Можат да бидат манипулативни т.е. оној / онаа кој / а прашува да го наведува соговорникот / чката на одговор и да не дава простор на лицето кое се прашува поопширно да го искаже своето мислење преку одговорот. Доколку поставуваме прашања со “Дали...” или “Дали си...”, тие во себе ја содржат претпоставката дека постојат само многу ограничени можности на нив да се одговори. Информацијата која што може да се употреби за да се дознае како пораката е разбрана од оној кој ја примил

Испраќачот на информацијата, може да ја искористи повратната информација за да дознае дали бил добро разбрани дали неговата цел е постигната. Со други зборови, дали ја пратил пораката на вистински начин.

„ Потруди се да сослушаш со отвореност - да дадеш порака на слушање, а не на одбрана.

Немој да мислиш дека се мораш да примиш. Прифати и направи го она што ти изгледа за згодно во тој момент.

Мисли на тоа дека feedback-от претставува тек на гледање на лицето што го дава. Побарај feedback и од другите лица како би проверил-а колку тоа се поклопува со она првобитното применето.,,(Диана Францис)1993

4.6.1.5 АКТИВНО ИЛИ ВНИМАТЕЛНО СЛУШАЊЕ

Активното слушање всушност е еден специфичен вид на внимание со кое освен што покажуваш почит и добиваш повеќе информации, даваш поддршка со климање на главата, го охрабруваш оној кој говори да биде повеќе отворен за размена на информации.

Значи поддржувањето во вид на коментари (аха, навистина интересно, би сакал да слушнам нешто повеќе околу тоа, и сл.) е од голема важност како и потпрашувањето - дали добро те разбрав (се разбира тоа да биде на место и со мерка). Слушањето е една од

четирите комуникациски вештини (слушање, говорење, читање и пишување). Слушањето е процес на примање слушни дразби и придавање на значење на истите. Слушањето, според Wolvin / Coakleeva, тоа пред се' е мисловна и творечка активност. Тоа значи дека не може да се слуша ако не постои мисловна активност (препознавање, идентификување и определување на значење на слушните сигнали). Слушањето е намерно. Во секојдневниот живот вообичаено е да слушаме со некоја намера да разбереме што е кажано, да научиме нешто да сознаеме. Слушањето има своја цел. Тоа е динамичен процес кој опфаќа одвоени, а сепак силно зависни мисловни процеси.

За добриот слушател е карактеристично и тоа што тој: умее да слуша и во неповолни околности;

- умее да се спротивстави на емоционално обоените зборови и факти;
- умее да прави белешки за она што го слушал;
- умее да создава претстава за содржините со помош на фантазијата;
- свесен е за средствата кои ги користи говорникот.

Активното слушање овозможува водителот да биде сензитивен за она што го велат учесниците, при тоа не треба да испушти ништо што е кажано.

Потребно е време за да се научи да се слуша на еден прецизен начин кој води кон разбирање на значењето на искажаните мисли и коментари.

Постои процес на учење на слушањето за да се разбере значењето на коментарот:

- размислување за тоа каква мисла е искажана ;
- идентификување;
- објаснување на одредена опсервација;
- асоцијации;
- потсетување;
- интерпретирање;
- споредување;
- нудење алтернативи;
- промена на мислењето.

Иако активното слушање е едно од најважните елементи на ефективната комуникација, тоа е исто така едно од најзаповестените комуникациски вештини. Слушањето не е еднострано и најчесто зависи од соработката помеѓу говорникот и слушателот. Во широка смисла, тогаш слушањето значи сослушување, сфаќање, разбирање и запомнување. За да биде успешна комуникацијата, и говорникот и слушателот мораат да

учествуваат активно. Говорникот и слушателот се взаемно одговорни за гаранцијата на извршената интеракција на ефективната комуникација. Активното слушање претставува таков вид на слушање на субјектот, на соговорниците / лицата кои се пред нас, во текот на кој слушателот, помагателот непрекинато одржува контакт со очите, со положбата на телото, мимиката, со прашања кога е потребно, со бојата на гласот и со неговиот интензитет покажува дека навистина го слуша респондентот (лицето кое зборува). Исто така, настојува во потполност да го разбере она што тој / таа има потреба да го искаже и она што тој /таа го чувствува. Целта на активното слушање е да го отплетка подтекстот на конфликтот со поставување на прашања кога е потребно да се разјасни ситуацијата. Слушателот треба да се сосредоточи на тоа како се чувствува лицето кое зборува, а не на тоа што мисли. Прашањата се поставуваат така што недвосмислено и транспарентно се покажува грижа за лицето кое зборува и се настојува со нив да се спознаат кои се причините на проблемот, а не кој е виновникот. Активното слушање ги вклучува аспектите на креативното слушање. Слушателот треба да му даде до знаење на респондентот (лицето кое зборува) не само дека е физички ПРИСУТЕН, туку дека е НАВИСТИНА ПРИСУТЕН. Слушателот не смее да преовладува во разговорот, туку треба да му помогне на оној што зборува, односно, тој да го каже она што сака да го каже и што ја има потребата да се искаже. Активното слушање - тоа е слушање без донесување на пресуди. Потребата да се сослуша соговорникот е очигледна. Па сепак, некако е тешко да се сослуша, особено кога тој / таа е под стрес од самата конфликтна ситуација. Слушањето ви овозможува да ги разберете нивните перцепции, да ги почувствувате нивните емоции и да ги слушнете тоа што се обидуваат да ви соопштат. Активното слушање го подобрува не само тоа што го примате, туку и тоа што тие сакаат да ви го пренесат.

Активното слушање подразбира да се посвети целосно внимание на тоа што го кажува другата страна да побарате внимателно и прецизно да објаснат што мислат и да побарате да се повторат исказите доколку постои двосмисленост или неодреденост. Поставете си задача додека слушате да не составувате одговор, туку да разберете како тие се гледаат себеси. Запознајте ги нивните перцепции, нивните потреби и желби, дури и ограничувања.

Најчесто, во конфликтните ситуации, многумина сметаат дека не треба да и се посвети премногу или воопшто внимание на другата страна, во зависност од тоа како се одвива комуникацијата. Дури, и дека не треба да и се признае никаква легитимност на нејзиното гледиште. Доколку не го потврдите тоа што сте го рекле и не им покажете дека ги разбирате, тие можат да си поверуваат дека вие не сте ги сослушале. Кога ќе го

повторувате она што сте го разбрале од кажувањето на другата страна, изложете го позитивно од нивна гледна точка. Можете да кажете: “Значи, за тоа станува збор. Дозволете да видам дали ќе можам да го објаснам. Еве како ве разбираам...”. Разбирањето не значи согласување. Човек може во исто време перфектно да го разбира и целосно да не се согласува со тоа што го кажува другата страна.

Со активното слушање се максимизираат шансите за започнување на конструктивен дијалог околу суштината на проблемот и се минимизираат шансите тие да поверуваат дека вие не сте ги разбрале добро. Со активното слушање е добро да се користат и други важни фактори на добрата комуникација, како што се:

почитување - кое го заслужува секое човечко суштество со самото тоа што човекот и неговиот живот е неприкосновено добро, единствен и неповторлив;

толеранција- е уште поважна во комуникацијата со децата и младите отколку со возрасните затоа што токму тие учат што значи да се живее во овој свет преполн со предизвици, кои имаат неверојатно многу проблеми во совладувањето на своите обврски - и за оние кои се бават токму со развојот, созревањето, психичкото функционирање и носењето со многубројните општествени задачи и улоги.

заинтересираност- е пресудна во одржувањето на најобичната конверзација, а посебно во процесот на комуникацијата.

автентичност- не е ништо помалку важна од останатите наведени фактори на добрата комуникација бидејќи ако соговорникот почувствува дека односот спрема него е лажен, паѓаат во вода сите напори и постигнувања.

емпатија- како способност за разбирање на туѓите емоции и враќање на соодветниот емоционален одговор; како таква е одговорна за најважниот дел од односите меѓу луѓето воопшто, а посебно меѓу децата и родителите. Не само што треба постојано да се користи, туку да се развива и зајакнува.

Правила за активно слушање:

- да не се прекинува соговорникот како на пример: “...а зошто си...”, “...си можел / а...”, или да се споменуваат свои доживувања од типот: “Е да, и јас исто така...”, “...и мене ми се случи истото...”;
- да се гледа соговорникот во очи;
- да не се упаѓа во збор одеднаш или во “заседа”, намерно;
- да се слуша заинтересирано и стрпливо;
- да се остави пауза и тишина за размислување на соговорникот;
- да се рефлектира наназад она што се слушало;

- да се обиде да се разбере соговорничката положба и да се покаже емпатија;
- да не се наметнуваат свои совети;
- да се охрабри соговорникот со гестови и мимика / говор на тело;
- давање на поддршка со самото свое присуство, во смисла на “Те слушнав...”

4.6.1.5.1 Активно слушање

Постојано зборување за себе, за своите искуства - слушателот чека момент кога ќе го преземе водството во разговорот

Давање на совети - слушателот не ги слуша емоциите и потребите на соговорникот, туку му објаснува како треба да постапи во одредената ситуација

Глумиш, односно се преправаш дека разбираш за што станува збор во разговорот.

Лажно слушање - слушателот невербално покажува дека не слуша,

Еднострано слушање - слушателот не ги забележува невербалните пораки кои ги праќа соговорникот, туку само вербалните, па заради тоа и губи значаен дел од информациите.

Размислува што ќе каже како следно - слушателот е насочен многу повеќе кон тоа, како најдобро и најпаметно ќе одговори.

Генерализација - со што се оддалечува од конкретната тема во разговорот.

Поставување на подпрашања - слушателот поставува многу прашања, со што придонесува соговорникот да се чувствува како во судница

Нетолерирање на паузите додека некој зборува - штом соговорникот ќе престане да зборува, слушателот почнува да поставува прашања или почнува да раскажува некоја негова приказна.

Воведување на нови теми како би се ослободиле од актуелната.

Селективно слушање - слушателот го прима само она што по неговите мерила и критериуми е најважно, или се вклопува во неговата проценка за соговорникот.

4.6.1.6 ПАРАФРАЗИРАЊЕ

Кога се слуша со внимание се следи говорот на телото и се осознаваат чувствата.

Добивањето на повеќе информации е условено од поставување на прашања, а од особена важност е повторувањето со свои зборови на она што е кажано од соговорникот.

Описното искажување или повторување со свои зборови популарно е наречено парафразирање. Тоа ни помага да се увериме дали добро сме го разбрале соговорникот, ни дава можност да побараме дополнителни информации, му покажуваме на соговорникот

дека го следиме активно. Кога се говори за парафразирањето треба да се напоменеме дека од особена важност е изборот на зборови со кои сакаме да одговориме на коментарот.

Постојат многу видови на коментари со кои може да се одговори во вид на парафразирање:

- повторување на истите зборови;
- промена на редоследот на зборовите;
- примена на нови зборови и изрази без да се промени смислата на искажаниот коментар;
- поправање на јазичните грешки;
- додавање на зборови кои недостасуваат;
- додавање на факти.

Да парафразираш или со свои зборови да се повторат главните работи и чувства кои сме ги слушнале од соговорникот / чката. Парафразирањето има и смирувачки и разјаснувачки ефект. Овој метод го уверува говорникот дека неговите / нејзините идеи вреди да се слушаат. Исто така, му дава шанса на говорникот да слушне како неговите / нејзините идеи се слушнати од другите лица. Тоа ни помага да провериме дали ни одлутале мислите и на соговорникот / чката да дадеме можност подобро да го согледа својот проблем. Парафразирањето најчесто го почнуваме со: “Ако добро те сфатив ти си...” или “Како што слушам, ти си...”

Повисока верзија од парафразирањето, во која се повторуваат зборовите од соговорникот онака како што тој ги изговорил. На некои луѓе им е потребна јасност, прецизност затоа што сакаат да почувствуваат дека навистина се слушнати од другата страна. Целта на овој метод е градење на довербата.

Примери на парафразирање:” Ако обрнете внимание, и повремено ги прекинете со зборовите: “Ако добро ве разбрав кога рековте.....?”, другата страна ќе согледа дека неговите / нејзините идеи се вредни да се слушнат и слушателот не си го троши залудно времето.]е го почувствуваат задоволството да се биде сослушан и разбран.

4.6.1.7 ПОВРЗУВАЊЕ НА КОМЕНТАРИ

При водење на поттикнатата дискусија освен парафразирање се применува и техника на поврзување на коментарите.

Постојат следните видови на поврзување:

- поврзување на слични мисли;

- поврзување на различни мисли;
- делумно согласување и надоградување
- забележување на неочекувани гледишта
- забележување на промена на консензусот

4.6.1.8 ПОЗИТИВНО КРИТИКУВАЊЕ

Со оглед на тоа дека секој учесник треба да има можност да го коментира она што за него е предизвик, поттикнувачот или водителот има за задача да овозможи непристрасност и отвореност во дискусијата.

Формулата за критикување ги содржи прашањата кои ги обезбедуваат неопходните елементи на непристрасноста и искреноста, а во исто време и самоперцепција.

Што забележавте за себе или за дискусијата околу оваа тема?.....

Дали нешто ве изненади?

Што ви беше мило?

Би можеле да прашате нешто што ви остана нејасно?

Би сакале ли да ни кажете зошто.....?

Прашањата ги поставува водителот, кој ги парафразира сите коментари, бара докази за поткрепување на сопственото мислење користејќи ги следниве прашања:

Што е тоа што го видовте, (слушнавте), а ве наведе да размислувате за тоа дека...

Каде го забележавте тоа...?

4.6.1.8.1 Јас говор

ЈАС-говорот е техника на ненасилната комуникација, која дава можност за искажување на потребите и желбите, конструктивен е, конкретен и сосредоточен на специфичен проблем. ЈАС-говорот јасно зборува за однесувањето и предизвиканите чувства, без вреднување на личноста/лицето.

ЈАС-говорот не води за избегнување на конфликтот, туку отворање на комуникација околу причината на конфликтот. Тој ја отвора комуникацијата, ја покажува нашата спремност за разговор и за барање на взаемно прифатливо решавање на ситуацијата. Со него се сосредоточуваме на себе, на тоа кои се нашите вистински потреби, желби и права.

Честопати во сукобот се исцрпуваме со меѓусебно обвинување, со лутина, навредување, со дурлење, што лесно доведува до ескалација и оддалечување од она што нам навистина не погодило, што нам навистина не иритира, што нам ни е потребно и што навистина сакаме.

ЈАС-говорот не враќа на почетокот од/на конфликтот, на она што нам ни е навистина потребно, што сакаме или што ни пречи, при што не ја предизвикуваме одбранбената реакција на/од другата страна.

Јас-пораките помагаат во правилното примање на пораки, а значи, вклучуваат опис на однесувањето кое ни создава проблем, конкретните последици од тоа однесување на нас, а исто така и емоциите и чувствата кои ги доживуваме.

Со Јас-пораките развиваме вистински личен контакт и дијалог. Само со нивна помош, можеме да допреме до соговорникот. Посебно треба да го развиваме креативното комуницирање. Тоа го правиме ако:

- ги истакнуваме позитивните аспекти;
- очекуваме добри резултати;
- го изразуваме сфаќањето на другиот;
- ги избегнуваме раните проценки;
- настојуваме нашите заклучоци да бидат позитивни и конструктивни;
- ја прифаќаме евентуалната неточност и неизвесност;
- од неуспешните обиди ги користиме за да научиме нешто ново;
- зборуваме едноставно.

Важно е правилно да ја развиваме говорната комуникациска вештина. Заедно со слушањето, таа е неопходна состојка на разговорот. Сложените разговорни стилови бараат учење.

Пример за „ТИ-говор„:

Тренерот се обраќа на учесникот кој шепоти додека тој зборува, со зборовите:

“Добро па Милан, ќе престанеш ли да мелеш, ти си навистина безобразен!

Со вакво обраќање лицето директно се напаѓа и се вреднува, реакција која таа би предизвикала е понижување, повлекување или противнапад.

Ти-пораките се поврзани за авторитетната положба на соговорникот и ја отежнуваат комуникацијата, бидејќи најчесто вклучуваат: заповедање, барање, критикување, осудување, морализирање, сомнителност, давање на готови совети, обвинување, исмејување, иронизирање, омаловажување.

Пример за “НИЕ-говор”:

“Ние сите овде знаеме дека Милан е безобразен и дека никогаш не слуша додека другите зборуваат!”

Со овој говор се претпоставува однапред дека сите се сложуваат со исказот, што одзема простор за поинакво мислење и освен тоа се тврди дека Милан секогаш исто се однесува. НИЕ-говорот посебно често се јавува во дискусиите кои се однесуваат на политичките прашања и каде што се има претпоставка дека сите имаат исто мнозинско мислење, што одразува непочитување спрема оние кои поинаку мислат и им се одзема просторот тоа поинакво мислење да го изнесат. Истовремено со НИЕ-говорот се деперсонализира поединечното мислење и тежнее кон ослободување од поединечната одговорност за сопствениот став и однесување. Врежан став е дека секоја постапка која го поддржува мнозинството од групата е оправдано затоа што е “ демократско” го изразува ставот дека демократијата е диктатура на мнозинството во која одговорноста за постапките треба да ги сноси и обесправеното малцинство.

4.6.1.9 ГОВОР НА ТЕЛОТО

Од особена важност е развивањето на вештината во комуникацијата наречена „говор на телото,, која всушност се состои од следните компоненти:

1. Држење на телото
2. Гестикулација
3. Изрази на лицето
4. Интонација на гласот

Проучувањето на изразите на лицето има долга историја. Чарлс Дарвин, во своето дело “Потеклото на видовите”, ја објави првата сериозна научна студија “Изразување на емоциите кај човекот и животните”, во 1872 година. Подоцна некои автори се обиделе да докажат дека изгледот на лицето е сигурен показател на разни човечки особини како што се интелигенцијата, криминалитетот, емоционалната стабилност. Тоа што е важно како сознание е дека современите истражувања покажуваат дека користењето на изразите на лицето е погодно како средство за подобро разбирање на она што другите се обиделе да го пренесат. Во говорот на телото, изразноста на лицето е втора на скалата на важноста, зад изразноста на очите.⁶⁹

⁶⁹ Veinrajt, G.R. (2002) *Govor na teloto*, Silsons, Skopje

Информациите кои ги добиваме за емоционалната состојба на луѓето од изразот на нивните лица, се од голема важност. Нивните ставови кон нас можат да бидат јасни, во зависност од тоа дали нивните лица прикажуваат задоволство или не, интерес или досада, страв или лутина. Исто така и судовите за личностите на луѓето ги донесуваме врз основа на она што им го гледаме на лицата.

4.6.1.10 ГОВОР НА ЖИРАФАТА

Реагирање со самодоверба подразбира почитување на сопствените права и потреби, одговорност за сопственото дејствување како и право да се изразуваш себе си се дотогаш додека со тоа не ги загрозуваш другите.

„ Кога се залагам за своите права јас се почитувам себе си и добивам почитување од другите. Со јасно изразување на своите права и потреби ја преземам одговорноста за себе и не им префрлувам на другите. Ако не им кажам на другите како нивното однесување делува на мене, им ја ускратувам приликата нешто да променат,,

Асертивното реагирање е самодоверлив и самопотврдвачки начин на реализирање на сопствените права и потреби. Во основа на ваквите реакции е двојна грижа, грижа за себеси своите потреби и грижи за другиот и потребите за другиот. Асертивното реагирање како и секое друго однесување може да се учи. Една од најчестите причини зошто луѓето не чувствуваат потреба јасно и гласно да соопштат што им пречи или што сакаат е нивната навика да запоставуваат сопствените права и потреби. Значи важно е да знаеме кои се нашите основни интересни потреби. Кога ги познаваме добро своите права, потреби и интереси тогаш можеме сами да ги почитуваме и да ја прифатиме сопствената одговорност за реализација на тие права.

4.6.2 КАРАКТЕРИСТИКИ НА НАЧИНИТЕ НА ОДНЕСУВАЊЕ ВО КОНФЛИКТНИ СИТУАЦИИ

Важно е да се препознаваат карактеристиките на однесувањето во конфликтните ситуации. Во литературата се среќаваат следните начини на однесување во конфликт:

А- напаѓање (attacking)

Се заканува; се брани; користи непријателски тон или гестови; навредува; критикува; омаловажува; стереотипизира; обвинува; ги потценува идеите на другите луѓе; упаѓа, оди во противнапад; поставува осудувачки директивни прашања, критизерски, одбранбен, навредлив, обвинувачки, заканувачки, упаѓачки, пресудувачки, испрашувачки,

омаловажувачки, заштитнички, стереотипизирачки и што од друга страна се перцепира како : личен, неправеден, некоректен / нелогичен

Е – одбегнување игнорира; ја менува темата; се повлекува; одложува за да добие повеќе информации; се советува со колеги; се мисли. Избегнување да се занимава со проблемот преку: игнорирање, менување на темата, повлекување / напуштање, одложување, советување.

Може да биде корисно во случај на: нови предлози, поголеми разидувања, зачувување на образот

И -информирање (informing)

Искажува што сака и зошто; ја брани својата позиција со факти или мислења; ги открива своите базични потреби или чувства:

Кажете што сакате,

Кажете зошто,

Поткрепете со факти и мислења,

Откријте ги своите потреби,

Откријте ги своите чувства,

Директно,

Индијектно

О - отворање (opening)

Поставува неосудувачки прашања за позицијата, потребите или чувствата на другиот; активно слуша со парафразирање; проверува дали е разбрано и резимира и тогаш кога не се согласува. Добивање информации за позицијата, потребите, чувствата и вредностите на другата страна.

Слушајте, Поставувајте прашања,

Парафразирајте без да мора да се согласувате

Отварачко однесување

За да помине од позициите на потребите

Кажете ми повеќе за ситуацијата од ваша гледна точка.

Значи ако добро ве разбрав, вие сакате да кажете дека

Можете ли да ми кажете што најмногу ве загрижува во оваа ситуација

Ако добро ве разбрав, загрижен сте за тоа дека...

Доколку би можеле да го сториме _____, дали тоа би помогнало?

Што ви е вам важно во врска со _____?

У -обединување(uniting)

Се вклучува во ритуална размена за градење на врската; воспоставува заедничка основа; го преформулира проблемот за да се задоволат потребите на двете страни; предлага решенија со кои искажаните потреби се поврзуваат со чиповите за спогодување.

Лутината гневот и бесот се емоции кои во одредени ситуации нормално се појавуваат кај секо човек. Важно е да се биде способен да се препознае чувството и неговиот извор нои да се постигне одредена контрола, заради последиците од импулсивното однесување.

Во психологијата за гневот се говори како за секундарна емоција, што значи дека во прв момент се јавуваат повреденост на личноста, стравот а потоа гневот, кој се јавува како средство кое заштитува од примарните емоции.

Важно е да се знае умее како да се изразува лутината/ гневот/бесот.

4.6.2.1 Вештини на справување со лутината, гневот, и бесот

Конструктивното справување со гневот значи интервенирање пред гневот да се претвори во беси негово канализирање во позитивно изразување.

На луѓето им се потребни и добра волја и вештини за да можат ефикасно да се справат со лутината , гневот и бесот

Зошто се лутат луѓето?

- затоа што имаат потреби кои не можат да си ги задоволат.

Самопроценувањето значи погледнување во себе во своите постапки, дали со сопственото однесување нешто сте придонесле за појавата и разгорувањето на проблемот-конфликтот, како и тоа што можете да направите во насока на решавање на конфликтот.

Многу е важно да се користат комуникациските вештини: активно слушање и парафразирање како и секогаш да се биде подготвен за отворена комуникација во која ќе има размена на чувствата и потребите.

Во таква атмосфера во која ќе се продуцираат идеи за решавање на конфликтите се редуцираат негативните емоции.

Истражувањата покажуваат дека постојат две основни стратегии на преговарање : компетитивна и колаборативна.

Карактеристики на компетитивната (натпреварувачка) стратегија се:

Намалена важност на релациите со другата страна;

Нерамномерниот однос на силите доведува до ситуација во која посилниот ќе бара покорност од послабиот;

Комуникацијата е затворена и недоследна;

Ставот кон другиот е полн со сомневање , непријателство и негативни емоции - лутина, гневи бес;

Целта е да се победи другиот (победа-пораз);

Разликите се нагласуваат или вербално или невербално и воедно се продлабочуваат , посебно разликите во вредностите;

Постојат претпоставки за креирани лоши намерии постапки;

Се користат тактики со закани, измами, сила или игри на моќ.⁷⁰

Колаборативната (соработлива) стратегија на преговарање ги содржи следните карактеристики:

Релациите помеѓу страните во конфликтот имаат голема важност;

Доколку постои нерамнотежа на силите помеѓу двете страни, тоа се смета за неважно заради барањето на двете страни да придонесат со своето партиципирање, а не секој да очекува дека другиот треба да му угодува;

Постои добра волја од двете страни комуникацијата да биде отворена и искрена;

И двете страни се залагаат да одржат една кон друга доверливи пријателски став;

Ќе се бара решение “Победа-Победа”;

Внимателно ќе се сослушуваат и евентуалните погрешни заклучоци од другата страна ќе се разберат како недостаток на докази;

Тактички ќе се покаже загриженост за другата страна и за сопствените барања со нагласување на обостраната желба за барање на заеднички основи и взаемно прифатливи решенија.

4.6.2.2 Структурни елементи на преговарањето

Постојат шест елементи , кои секој ефикасен преговарач мора да ги земе предвид:

Вредностите ја обезбедуваат Позадината или контекстот на потребите и позициите на секоја од страните. Ако не се разбрани и почитувани, вредностите стануваат дополнителен извор на конфликти што се надоврзува на конфликтот околу позициите и потребите кои странките се обидуваат да го разрешат. Вредностите всушност се длабоко вкоренети верувања, обично базирани на религиски, идеолошки или културни ориентации. Иако можат да се менуваат со текот на времето, вредностите се доживуваат како нешта за што не може да се преговара, иако мора да бидат сфатени.

⁷⁰ (The Resolution of Conflict, Yale Universiti Press,1973)

Прашања: Дали е остварливо (практично)

Дали е оправдано (етичко); Дали е на наш начин (традиционално);

Климата е атмосферата во која се води преговарањето. Таа е показател на тоа дали преговарањето е компетитивно или колаборативно. Целокупното вербално и невербално поведење што ја создава атмосферата во која се одвива преговарањето.

Прашање: Како се чувствувам во врска со интеракцијата?

Позициите се барањата што ги поставува другата страна со цел да ги задоволи сопствените потреби.

Потребите или интересите се она што ги доведува претставниците на преговарачките групи на преговарачката маса.

Еден начин на кој можат да се задоволат потребите на странката.

Обично се поставени во вид на барања или приоритети.

Прашање: Што сакате?

Потребите/интереси: Потребите мора да се задоволат за да се одржи физичката, психолошката, економската и /или социјалната благосостојба на групата. Обично постојат неколку начини на кои можат да се задоволат потребите на групата. Долгорочни или краткорочни услови, специфични за определено преговарање. Приоритетните потреби на двете страни мора да бидат задоволени за да може преговарањето да биде стабилно.

Прашање:

„За што се плашам дека ќе го загубам?(За што се плашат тие дека ќе го загубат)

Зошто го велат тоа што го велат?

Зошто ја заземам баш оваа позиција?„

Реформулирање: Реформулирањето е рефокусирање на прашање кое им помага на странките да го свртат вниманието од позициите на базичните потреби и интереси и на алтернативните начини за нивното задоволување.

Обид да се редефинира проблемот така што ќе се земат предвид приоритетните потреби на двете страни.

Алтернативни “Чипови/Чопови”

Чиповите за спогодување ,исто како и позициите, се задоволувачки на потребите , но тие ги нуди едната страна на другата со цел да ги задоволи потребите на другата страна.

Понуда од едната страна за нешто многу вредно за другата страна;

Тешко се идентификуваат;

Имаат посакувано влијание врз другата страна;

Развиваат креативни решенија;

За да се дефинираат чиповите треба да се знаат потребите и интересите на другата страна При тоа не ги поткопувајте сопствените интереси!

Чеповите за спогодување се предлагаат за да се *nonprechat* потребите на другата страна и да се стекне компетитивна предност, заради што не се корисни во кооперативното преговарање.

Претставуваат закана од едната страна упатена кон другата страна;

Имаат негативно влијание врз другата страна;

Не може целосно да се исклучат , но треба да се користат со исклучителна претпазливост;

Може да создадат негативен вртлог.

Други начини на задоволување на приоритетните потреби на двете страни. Различните култури содржат и извори на различни теми, имаат разлики во очекувањата за посветување на време потребно за ритуалната размена. Колаборативниот пристап во преговарањето задолжително ја вклучува ритуалната размена која во основа е неформален разговор во кој ќе се покаже добра волја и благонаклонетост кон спротивната страна, а тоа е добра можност за да се дадат и добијат и информации во врска со вредностите и интересите на двете страни што може да бидат корисни за позитивен исход на преговорите.

Во фазата на идентификација на позициите и потребите секоја страна јасно изложува што бара . Ова не е едноставно заради избегнувањето на вистината и заради стравот дека барањето не е легитимно.

Во оваа фаза дефинирањето на потребите е есенцијално во прилог на реформулирањето.

Во фазата на реформулирање на проблемот се идентификуваат прашања кои всушност претставуваат приоритетна потреба на секоја од странките заедно со позицијата што секоја страна ја истакнува за задоволување на потребата. Тука се сретнуваат допирливи и психолошки прашања. Откако се идентификуваат прашањата се пристапува кон одредување на редоследот според кој за нив ќе се преговара.

Во етапата решавање на проблемот страните продуцираат идеи и предлози за решавање на проблемот за кој се преговара.

Овдека е важно да се напомене дека секоја идеја за решавање на проблемот е добредојдена, да се охрабруваат луѓето да продуцираат идеи и на крај од преголема важност е одржување на клима на колаборативност што може да се направи на следниот начин:

Преку запишување на идеите на флипчарт или табла, водење на поттикната дискусија со која ќе се нагласуваат сличните идеи како и појавувањето на нови конструктивни идеи. Посебно е важно поттикнувачот (фасилитаторот) да ги нагласува заедничките основи. Исто така е важно да се бара аргументирање на сопственото гледиште од страна на спротивставените страни во функција на согледување на позитивните страни и слабостите на гледиштето.

Во етапата на постигнување на согласност се бара споделување на информациите за потребите и доаѓање до решение победа – победа .

Реформулирањето на проблемот значи и креирање на нова дефиниција за спорот кој би значел заеднички проблем на двете страни.

Прашање за реформулација - поглед кон иднината, потоа учење од минатото

Минатото не потсетувана три нешта:

- разгледување на искористените и неискористените вештини во некои ситуации од минатото како и последиците и ефектите на истите;

- постојат ли времиња и настани кои се позитивен пример за комуникација со другата страна, стабилни заеднички основи;

- дали имало конфликти во минатото со другата страна кои биле позитивно решени. Овдека треба да ја споменеме моќта на простувањето како круна на анализата на минатото. Простувањето ја зголемува позитивната моќ на лицето кое простува.

Фокусирањето на сегашноста - иднината го поттикнува процесот, бидејќи решавањето на конфликти не е настан туку процес.

Значи откако сте ги идентификувале вашата и нивната приоритетна базична потреба или интерес, во ситуација сте да го реформулирате конфликтот како заеднички проблем што треба да се реши. Што можеме заеднички да сториме за да обезбедиме задоволување на вашите и моите интереси и потреби?

Прашањето за реформулација што го пишувате во чип/чоп анализата мора да биде првата најдобра процена затоа што сеуште не знаете дали потребите и интересите што сте ги идентификувале за другата страна се навистина точни.

Посредувањето е ефикасно преговарање применето од неутрална трета странка во доверливи околности. Посредникот може да даде свое мислење за одредена ситуација, но, во никој случај не донесува одлука за исходот во име на странките. Посредувањето е доброволен процес - спротивставените странки во него учествуваат доброволно и доброволно се согласуваат или одбиваат да се согласат да постигнат спогодба. Бидејќи процесот е доброволен, ако странките постигнат спогодба, тие обично се придржуваат до

неа. Посредувањето е разбирливо кога се разгледува заедно со други методи на разрешување на спорови. Континуумот на стратегиите за разрешување спорови е нешто слично на следното: одбегнување, преговарање, посредување, арбитражање, парничење и борба/војна.

Методот на посредувањето не е поинаков од она што е погоре кажано за преговарањето, освен тоа што овде постои трета странка која го олеснува преговарањето меѓу двете спротивставени странки. Двете страни, сепак, задржуваат целосна контрола околу тоа дали и каква спогодба можат да постигнат, иако, се разбира, посредникот може да даде сугестии. Посредникот може спротивставените странки да ги води во рамките на една колаборативна преговарачка стратегија и да им помогне да постигнат решение “победа победа”.

Или пак, тој може да има улога на дипломат за врска бидејќи странките се наоѓаат во еден компетитивен процес на спогодување и треба да постигнат компромис.

Лидерот како посредник

4.6.2.2.1 Убедување на странките да прифатат посредување

Постојат повеќе компоненти на овој критичен процес. Со оглед на тоа дека целта овде е да се прикаже еден преглед на процесот на посредувањето, едноставно ќе ги истакнеме двете најзначајни постапки: убедувањето на спротивставените странки да ви веруваат вам како на посредник и убедувањето да имаат доверба во процесот на посредување. Она што овде го изоставуваме а е важно, е дискусијата за многуте забелешки што обично се изнесуваат од една страна и сугестиите за тоа како да се излезе на крај со нив,

4.6.2.2.2 Убедување на страните да му веруваат на посредникот

Посредувањето во рамките на образованието може во основа да започне на два различни начини. Некој што има повисока положба во хиерархиските односи може да побара да се посредува во спорот меѓу спротивставените страни. Ако се случи тоа, вие како посредник можете на странките да им укажете дека посредувањето е **доброволен** процеси дека немате намера на кој било од нив да му наметнувате одлука.

Тоа може да ви биде од помош за тие да стекнат доверба кон вас.

Заради мноштво причини спротивставените странки можат да не веруваат во вашата неутралност. Не постојат едноставни одговори за тоа како да се изгради довербата и блискоста со странките. Понекогаш најдобро е на почетокот да се разгледа перцептивната

барьера -” Се прашувам дали мојата раса Ве прави да се чувствувате неудобно, со оглед на вашата раса и расата на другата странка.

“Би сакал да знам дали сте загрижени и дали ми верувате за да можам во овој спор ефикасно да посредувам меѓу вас”.

Убедување на странките да стекнат доверба во процесот

Странките не треба да се сомневаат дека целосно ќе ја контролираат одлуката што ќе биде донесена. Немојте да си мислите дека тие ќе ве слушнат кога на почетокот ќе кажете дека немате намера да наметнувате одлука. Луѓето се толку навикнати на третата странка како “судија”, така што е можно да треба да им се повторува пред да им стане јасно дека вие нема да ја играте таа улога. Исто така, тие може да почувствуваат одредена доза на нелагодност во однос на тоа дека вие немате намера да донесете одлука наместо нив.

Понекогаш тие треба да се охрабрат дека нивната заедничка одлука е она што е примарно и дека нејзиното донесување всушност е можно.

Тие мора да сфатат дека процесот е доверлив. Ним да им биде јасно дека вие нема да дискутирате за случајот со било кој друг , бидејќи тоа би значело вклучување на уште еден посредник. Исто така , нивниот претпоставен, (доколку тој учествувал во донесувањето на одлуката за посредување) треба да му биде јасно дека вие како посредник нема со него да зборувате за самото посредување.

1. Започнување на посредувањето

Создавање соодветна клима за посредување - Каде ќе се одвива посредувањето?
(пријатна атмосфера)

Распоредот во просторијата да изгледа неутрално и да ја олеснува комуникацијата меѓу страните. Дали посредникот седи поблиску до едната отколку до другата страна?

Најдобро е да се стават три столчиња во круг со подеднаква оддалеченост од двете страни.

Започнува со воведно излагање

Претставување

Именување

Основни правила:

меѓусебно внимателно да се сослушуваат,

да не си упаѓаат во збор,

да користат бележник за потсетување на што треба да се навратат или прашање кое треба да го постават.

Еден кон друг да се однесуваат со почит - да избегнуваат да викаат и да се критикуваат. Да говорат за сопственото гледиште и да избегнуваат да ја обвинуваат другата страна.

Многу е важно:

- да се поттикнат отворено да комуницираат.

- да се уверат дека тие разбрале дека зборувањето невистини воопшто не е корисно за самиот процес.

- прибележување - да знаат дека нешто ќе се прибележува но дека белешките ќе ги имате само за лична употреба

- прашања - дали некој од нив има некое прашање

- да се одреди кој прв ќе започне да говори-или кој сака да говори прв.

Втора фаза: Дефинирање на спорните прашања

Осознавање на гледиштата на странките

- Што претставува суштината на овој спор од гледна точка на секој посебно?

- Како влијаеше самата ситуација врз секоја страна?

Трета фаза: изнаоѓање решенија

Во оваа фаза на посредувањето посредникот настојува двете страни директно да се обраќаат една кон друга. Потпомагање на страните да го осознаат гледиштето на спротивставената страна. Во поглед на стилот, посредникот ги подучува страните да применуваат информирачко и отворачко однесување. Едната страна информира, а од другата страна посредникот бара да го резимира она што таа го слуша. Посредникот исто така ги ислушува страните за да им помогне јазикот на позициите да го преформулираат во јазик на потреби, тогаш посредникот го преформулира проблемот. Многу е важно потпомагањето на страните да изнајдат алтернативи. Посредникот би можел на табла да ги забележува предлозите за да им помогне на страните да се концентрираат на проблемот, наместо едни на други. Ако посредникот направил погрешен потег и проблемот го преформулирал на ниво што не ја одразува реалната потреба (која не е задоволена), сесијата за помирување нема да успее. Посредникот мора да признае дека вакво нешто се случило и да се врати во втората фаза од процесот на посредувањето. Но тоа е и убавината на посредувањето. Тоа е флексибилно и може да се прилагоди на потребите на спротивставените страни.

Четврта фаза: Проверка на решението и пишување на спогодба

Во текот на оваа фаза посредникот ги поттикнува страните да зборуваат за начинот на кој тие мислат во иднина да се контролираат себе си, да ги контролираат своите односи и се она што е поврзано со лицето во спорот.

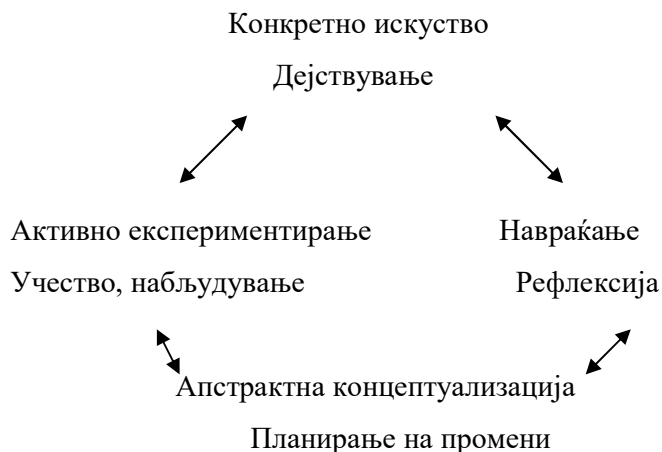
4.7 ЛИДЕРСТВОТО И ПОСТОЈАНОТО УЧЕЊЕ

4.7.1 ПРИКАЗ НА СПИРАЛА НА САМОРЕФЛЕКТИРАЊЕ И КОЛБОВ ЦИКЛУС НА УЧЕЊЕ

Вредноста на циклусот на учење на Дејвид Колб е во тоа што на поединецот, тимот, групата или организацијата им овозможува да учат преку сопственото искуство и користејќи го истото да ја подобрат изведбата, реализацијата.

Идејата и логиката е да се прават многу мали но значајни подобрувања кои пак направени од повеќе луѓе во текот на времето ќе дадат големи промени во позитивна смисла.

Самиот циклус на учење на Колб дефинира процес кој подразбира активно учество (партиципирање), рефлексивност на стекнатото искуство (рефлектирање врз процесите и последиците) и согласно на тоа приспособување кон новонастанатите услови (репланирање според Kemis и Tagert) дејствување, набљудување, рефлексивност.



Кругот на искусвено учење на Колб укажува дека учењето е цикличен процес во кој секогаш се решава дијалектичката спротивност меѓу две димензии на осознавање: разбирање и интернализирање од една и активно делување и апстрактна концептуализација од друга страна. Вредноста на Циклусот на учење на Давид Колб е во тоа што на поединецот, тимот или организацијата им овозможува да учат преку сопственото искуство и користејќи го истото да се подобрат во изведбата, реализацијата, поведението. Логиката всушност е да се прават многу мали, но значајни подобрувања, кои пак направени од повеќе поединци во текот на времето ќе дадат големи промени во позитивна насока. Самиот циклус на учење на Давид Колб, дефинира процес кој подразбира активно учество, рефлексивна на стекнатото искуство и согласно на тоа приспособување кон новонастанатите услови. Овој круг на учење е присутен во активностите кои се дел од Моделот на интерактивно конфликтно партнерство.

Една од карактеристиките на акциското истражување е конкретна наменски дизајнирана процедура која опфаќа одреден конкретен проблем лоциран во конкретна ситуација. Тоа подразбира опсервирање, набљудување во различни временски периоди, примена на прашалници, дневници, интервјуа и проучување на случаи,

Оправданоста за примена на акциското истражување е подобрување на практиката се разбира како резултат на отвореноста на наставниците постојано да учат и да ги интернализираат вештините на ниво на примена.

Карактеристики кои го прават акциското истражување погодна постапка за работа во училищата и во училиштата воопшто е флексибилноста и адаптивност.

Човекот уште од раѓањето се стекнува со способности преку комуникацијата да ги задоволува своите потреби, интереси. Во текот на животот ги развива своите вештини за комуницирање, како што знае и умее. Секако дека тоа многу често не е доволно, особено кога се одбира професија која бара вештини на ефективно комуницирање. Непознавањето на вештините на комуникација може да биде основа за прекин на комуникацијата и за ескалирање на конфликти кои можат да ја нарушат климата во една организација. Комуникациските вештини може да се научат, без оглед на која возраст се учат, најдобро е што порано да се започне.

“Добрата комуникација е како чистиот воздух. Не сме свесни за нејзината неопходност, се додека не почне да ни недостасува. А тогаш може да биде доцна. Последиците се неизбежни”⁷¹

⁷¹ К.Петковски, П. Јзкуловска, Деловно комуницирање- умешност во комуницирањето, Ирис, 2006

Последиците се најчесто: нарушени меѓучовечки односи во една организација, несоработка, неуспех и психосоматски тегоби кај луѓето кои имаат нерасчистени проблеми во комуникацијата кои довеле до конфликти за чие решавање е потребно знаење, умеење, време простор и добра волја.

Различностите помеѓу луѓето освен пријатни искуства и чувства стимулираат ризици, негативни тенденции од околината, заради тоа потребни се сензитивноста и умеењето. Сензитивноста како извор на идеја за поттикнување на социјална емоционална и интелектуална клима за добра комуникација. Умеење како инструмент за создавање на услови за едукација за толеранција на различност на мислење, говор и вредности.

Инспирацијата да се истражува во оваа област, се наоѓа во потребата за изнаоѓање на модел на ненасилно комуницирање во современи услови на живеење, со нагласена свесност за толеранција на различности.

Промените на полето на општествено економските состојби, како и развојот на техниката и технологијата, извршија силни влијанија на потребата од промените во начинот на работење и комуницирање. Користењето на информатичката технологија во сите сфери на општественото живеење, ја наметна потребата од поттикнување на развој на вештините на комуникација кај менаџерите како и кај вработените во сите организации особено кај образовните. Особено се очекува подигната самодоверба, сигурност и самостојност во донесувањето на одлуките, отвореност за промени и развој, креативност во реализирањето на новите програми, промовирање и поттикнување на корисни идеи и иновации, како и добро подготвена стратегија за креирање на квалитетна комуникација со сите кои партиципираат во образовниот процес. Ова секако подразбира перманентно образование за подобрување на знаењата и вештините за справување со современите проблеми и потреби. Во овој контекст се наметнува прашањето како да се поттикне индивидуалниот развој и креативноста, да се промовира и реализира континуиран позитивен приод на менување на се себеси и околината.

Поаѓајќи од фактот дека основното училиште па потоа средното се најзначајните агенси на социјализацијата, заради тоа е потребно да се направи обид да се најде простор за едуцирање во таа насока.

Науката докажува дека може да се превенираат конфликтите со подобрување на вештините на ненасилната комуникација, преку обука со наменски дизајнирана програма под наслов:

“ Модел на интерактивно, конфликтно партнерство” која во основата на методологијата ги има поттикнатите дискусии околу проблемите во интерперсоналната комуникација.

Со анализите на стратегиите за превенција на конфликтите и на градење на мирот се отвораат бројни прашања за пред-конфликтниот и пост-конфликтниот период, за превенцијата на конфликтите како и за парадигмата за современите конфликти. Превенцијата се дефинира како долгорочна стратегија која претставува составен дел на градењето на мирот во секоја средина кај секоја заедница.

Превенцијата најнапред треба да ги отстрани потенцијалите и причините за насилно однесување, потоа да спречи повторно појавување на насилството во било каков облик.

Во секој случај клучно е превенцијата да стане редовна активност на многуте општествени, владини и невладини актери и културата на интервенција (или неинтервенција) да се замени со култура на превенција, особено да стане содржина на воспитно образовниот процес на сите нивоа.

Културата на насилство да се замени со демократска и култура на мирот.

Постапката при истражувањето за кое говори овој труд опфаќа неколку различни групи на активности.

Резултатите од истражувањето покажаа дека се зголеми сензитивноста за важноста од примената на комуникациските вештини и вештините на справување со конфликти во воспитно образовниот процес на сите образовни нивоа и во сите институции,

Програмата **МИКП** се покажа како стимулативна и инспиративна за поттикнување на промени на ставовите кај возрасните што е практично многу комплексен процес, сепак поттикнувањето на размислување за сопствените постапки и искуства, самоперцепирањето и самопроценувањето влијаат на таквите промени кои се клучни за прифаќање на промовираните вештини и нивната примена во работата со луѓе.

Тоа што постои висока корелација помеѓу претестот и постестот, секако пред се се должи на релативно краткиот период помеѓу двете мерења и секако тенденцијата да се дадат одговори кои се социјално по пожелни и по непроменливи, под било какви влијанија.

Поттикнатите дискусии на крајот од секоја тема во кои се бараа рефлексии за наученото говорат во прилог на соочувањето на испитаниците со сопствените слабости кои рефлектираат негативни последици во опкружувањето, а посебно во работењето.

Безрезервно е поддржан стилот на реализирање на програмата и потребата од подолготрајни и посложени обуки кои ќе дадат поголем квалитет во постигнувањето на целите и исходите.

Би било добро темите да дадат повеќе можности за личното доживување и да поттикнат потреба за споделување на претходните искуства на учесниците,

исто така темата би било пожелно програмата да содржи информации и активности што на некој начин им се познати на сите заради ослободување на учесниците, охрабрување да говорат пред другите за своите слаби и јаки страни, да има логичен тек на прашањата и нивните цели кои мора да им бидат јасни на учесниците, значи упатствата и воведувањето во активностите да бидат јасни, недвосмислени.

Начинот на избор и дизајнирање на содржините на темите мора да им даде еднаква можност на сите за да се вклучат рамноправно - дури и за темите за кои вообичаено се расправа на академско ниво можат да бидат поставени на тој начин за да можат сите да ги внесат своите искуства и да го изнесат сопственото мислење;

Секој учесник има свој поглед на темата на која се работи, со тоа што би требало да биде поставена колку што е можно лично и колку што е потребно да биде генерализирано;

Поставувањето на темата не би требало да ги сугерира крајните резултати од работата, при што важна улога игра изборот на зборови на водачот на работилницата, воведниот дел на работилницата би требало да понуди доволен материјал за влез во групната работа, воведот истовремено силно ја одредува и длабочината која ќе биде достигната во групната работа темата би требало да даде простор на учесниците да испробаат различни нешта и да експериментираат, без притисок дека мора да се пронајде “точно решение”, истовремено нудејќи сигурен простор за изразување на чувствата.

Изборот на методите кои бараат компатибилност на вербалната и невербалната комуникација и креативност може да даде поттик на оние кои се воздржани да се изразат кај невербалната комуникација и на тој начин да “стекнат свое место” во групата.

Користењето на невербалните методи (на пр. Театарот на статуи или скулптурите) кои го вклучуваат “телото” преку движење и кои се концентрираат на изразот на чувствата, исто така го поттикнуваат развојот на свеста за групата и ги открива квалитетите кои во групната работа на прв поглед не биле воочливи.

За обработката на темите би требало да содржи елементи кои се занимаваат со можностите за промена на досегашните ставови или воочени однесувања кај себе и кај другите и на тој начин да бидат ориентирани кон иднината. Важни прашања се: Што сакам? Како може да се постават поинаку? Резултатите од обработката на темата зависат во голема мера од начинот на нивната обработка, дури и кога се поставуваат потполно исти прашања. Работата во мали групи овозможува полесно да се вклучат оние кои се

воздржуваат од зборување пред целата група, полесно се создава атмосфера на доверба, која е посебно потребна кај чувствителните теми.

Работата во пленарни дискусии дозволува вклучување на повеќе различни мислења кои може да дејствуваат инхибициски на многу, од причина дека не се сака да се повторува “веќе кажаното”, или едноставно постои страв од зборување пред целата група од причина на недостаток на доверба, т.е. сопствено чувство на несигурност;

Поставувањето на темите само во вид на прашања чиј одговор не мора да содржи лично искуство, може да води на ниска интеракција на групата и ориентирање на интеракцијата тренер-група, во која лесно може да се помине на барање “точен

одговор”; Прашањата би требало да се фокусираат на можноста за промена на состојбата кон она за што тежнее групата, а не само да се критикува она што ќе се искристализира како причина за состојбата на нештата кои ги карактеризираме како негативни;

Избраните вежби се во функција на темата, а не цел сами за себе, тие служат за доживување на основата кон која се приближуваме на темата, помагаат да ја разбереме (преку интеракција), анализираме, го дефинираме сопствениот став и од тоа извлекуваме можности за промена;

Преку интеракција во групата и во спроведувањето на вежбите, се будат искуства од минатото и ги освестуваат моделите на однесување кои се јавуваат и сега, истовремено барајќи нови форми на однесување кои би биле во иднина применливи;

Личниот придонес на тренерот по пат на лични изјави, може стимулативно да влијае на работата на групата, доколку остава доволно простор за други мислења и доколку нема сугестивна сила која би можела да ја задуши дискусијата на учесниците. Премногу лични изјави во групата во која се уште се нема стекнато доверба, може исто така да предизвика блокада на групата; жестокиот пристап спрема осетливите теми може да предизвика отпор во групата, при што би требало да се задржи флексибилноста во спроведувањето на работилницата и евентуално да се тематизира баш тој отпор.

Поттикнувачките прашања упатени на целата група, а поврзани за темата, можат да ја насочат групата на конструктивни активности и да поттикнат љубопитност; Од особена важност е да се анимира целата група на активна работа, но при тоа да се избегнува вршење притисок на поединци да се “изјаснат”; Молчењето во групата може да има свој квалитет и место во работилницата, тоа истовремено може да биде поттикнато од страна на тренерот, наместо “полнење” на тишината со зборови; Начинот на изразување и користење

на разбирлив, едноставен говор разбирлив за сите го олеснува поттикнувањето на дискусија на темата,

Поставувањето на прашања што упатуваат на конкретни активни промена може да ја поддржи подготвеноста за акција, наместо релативизирање (што сакаш? наместо што би требало?)

Вербалниот вовед од страна на тренерот треба да биде концизен и евентуално визуелизиран преку користење сидни весници, слајдови, презентации за да се фиксираат важните точки;

Краткиот вовед во темата им помага на учесниците да се потсетат што во програмата, давајќи им дополнително објаснение зошто таа тема е релевантна и на кој начин се надополнува на дотогаш сработеното (тренерскиот тим во самиот почеток е продлабочен во темата, додека на учесниците им е потребно време да ја прифатат).

Концентрацијата која може да содржи емоционална евалуација и тематска евалуација (што значи тоа во контекст на темата), од кои тематски може да биде на крајот на работилницата како вкупна евалуација.

Во литературата досега најчести термини кои се наведуваат како причини за конфликтите се разноликоста и разликите. Како човечки суштества се разликуваме меѓу себе во перцепциите, потребите, вредностите, моќта целите, желбите, можностите како и многу други компоненти кои произлегуваат од човечката интеракција.

Разноликоста е здравиот аспект на човековото општество. Разноликоста може да ги отвори можностите, да ни предизвика да ги согледаме алтернативите и да не ни дозволи да стагнираме. Разноликоста треба да ја славиме, а не да се плашиме од неа или пак да ја гледаме како закана. Конфликтите се составен дел на секојдневниот живот, неодминлива појава во меѓучовечките односи, во семејството, во соседството на работното место... Искуствата говорат за различни извори на конфликти некои настануваат заради обично несогласување, различните духовни и културни вредности помеѓу припадниците на различни етнички, верски или други заедници, спротивставени интереси, нетолеранција на различност во размислувањето и искажувањето на сопствените или туѓите интереси и потреби, секако и заради незадоволени потреби.

Со презентирањето на техниките и вежбите предвидени во оваа тема сметаме дека ќе придонесеме во зголемување на сензитивноста и ефикасноста во одбирањето и примената на вештини за справување со проблемите и конфликтите.

Моделот на интерактивно конфликтно партнерство дизајниран за потребите на ова истражување применет кај наставниците од основното училиште во кое се реализираше

дел од истражувањето ги покажа и првите резултати во практиката. Имено наставата во училиштето се одвива на македонски И албански наставен јазик. Во период од 15 години се работи во иста смена со повремени наменски дизајнирани активности во кои има комуникација меѓу децата.

Во текот на учебната 2008/09 кога се реализираше и обуката на наставниците, авторот на трудот иницираше дијалози за организирање на заедничка прослава на полуматура. Најнапред беа согледани придобивките за сите во придонесот за посакуваното решение на задоволство на сите. Обучените наставници ги применуваа вештините на МИКП кои авторот на трудот имаше прилика да ги воочи во процес на преговарање организиран и реализиран во соработка со наставниците учениците и нивните родители.

4.7.2 ГРАДЕЊЕ НА СТРАТЕГИИ ЗА НЕНАСИЛСТВО И КУЛТУРА НА МИРОТ

Еден од најголемите поборници за мирот во современиот свет е **Јохан Галтунг** . Неговото богато животно и научно искуство во потрагата по мирот ги опфаќа сите приоди, филозофски школи на сите научни методи, со што придонесол за основата на стратегијата за справување со структурното насилство и секако со сопствен пример ја потврдил неопходноста од интер и мултидисциплинарен приод на истражување на мирот.

Мирот кој би бил дефиниран како стадиум од развојот на општеството различен од едноставно отсуство на војна е општествена вредност која ја посакуваат (сакаат) огромен број граѓани. Мирот како идеал, без угнетувања, дискриминации, злоупотреби и насилства е вредност која поседува моќ зад неа да застане одлучувачко мнозинство на луѓе во секое општество. Барањето за успешни патишта кон тој идеал трае многу долго, испреплеткано со падови и подеми (удолници и нагорнини) од кои може да се научи.

Ненасилството во суштина е активно дејствување за изградба на мирот во општеството во широка смисла на зборот, а против насилството во директниот физички облик и во формата на структурното, односно културното насилство. Притоа сакам да напоменам дека верувам во тежнеењето на тој идеал, патот како цел, свртеноста на процесот и постојано преиспитување на самиот себеси и општеството во кое живееме.

Ненасилството не е пасивност туку активно, конструктивно, креативно соочување со конфликтите.

Скоро една деценија од интелектуалната дејност на Галтунг се одликува со проучување на ненасилството на **Махатма Ганди**.

Појдовната цел за да е бави со пристапот на Ганди е да направи обид да се спротивстави на воената теорија на Норвешка за одбрана на неговата родна земја.

Гандиевото учење ги содржи сите карактеристики на продлабочено филозофско размислување на човекот и односите помеѓу луѓето, но истовремено нуди и практични поуки за справување со неизбежните конфликти кои се јавуваат во меѓучовечките односи, секогаш да се решаваат по мирен пат. По успешно реализираната борба за независност на Индија за која Ганди има пресудна улога, интересот за неговото учење пораснал во целиот свет.

Филозофијата на ненасилство како заокружено и доследно школо за мислење, постанала предмет на интересирање на многу научници кои ја истражувале можноста за воспоставување на поскладни односи помеѓу луѓето и народите.

Појдовната основа на “Политичката етика на Ганди” се одликува со уважување на иманентната внатрешна напнатост кај поединецот предизвикана со спротивставеноста на нагонските (несвесни, ирационални) и утврдени правила на однесување и кавгите помеѓу поединци и групи предизвикани како резултат на различни интереси.

Галтунг ги прифаќа методите на ненасилно дејствување на Ганди кои во основа значат “решавање на конфликти на мирен начин кој е наречен” сатјаграха” која во суштина значи духовно оружје, оружје на свеста и може да биде употребено само од страна на личности кои се свесни за таа своја моќ. Значи суштината е во свесноста за себе и за потребата од морално усовршување и прочистување од влијанието на нагонското и “валканото во себе”. Галтунг забележал дека за Ганди, Сатјаграха е поставена високо пред човечките барања во поглед на неговиот однос спрема вистината, така што создавањето на превласт на духот над потребите на телото со практикување на ритуали како што е на пример постењето во религиозните препораки, воздржувањето од задоволување на нагоните, со цел за достигнување на контрола над самите себе. Само тогаш човекот ќе постане моќен и слободен. Ганди смета, како што може да се види од неговото учење, дека само тогаш човекот ќе стане моќен и слободен од “слепите сили на потсвеста”. Секако дека создавањето на превласт на духот над телото не е според Ганди на дофат на раката на секој човек, и покрај неговата верба во постојаниот напредок на човештвото и сонот за подобар свет. Галтунг не само што не му замерува за наивниот идеализам на генијалниот Хиндус туку го смета за креатор и генератор на состојба на човековиот дух т.н. ГАНДИЗАМ - што значи траен оптимизам и промислување на човекот.

После аналитичкото гледање на сатјаграха и галтунговото гледање може за се заклучи дека траен мир според филозофијата на ненасилство, е невозможен без духовно прочистување и подобрување на поголемиот дел од припадниците на човечкиот род.

Галтунг ја прифаќа суштината на концептот на сатјаграха и покрај тоа што некои ритуали не се прифатливи за европските земји, но идејата за поддржување на вистинољубивоста во односите со луѓето, самоактуализацијата, и љубовта кон секое живо битие ја носат универзалната вредност. Самоостварувањето на човекот Ганди го гледа на два начини преку *Brahmachars* и Ахимса. Галтунг и Naess под брамахарија подразбираат “самоконтрола” за која сметаат дека има поголемо значење од управување со себе.

Значи за да може некој успешно да го смени мислењето на другиот човек или другите луѓе, а при тоа да не го повреди достоинството / не статусот !/ на личноста на која тој сака да влијае, освен чесни намери, знаење, отвореност и храброст мора, како што вели Ганди да владее со своите постапки во потполност - **Brahmacharia**.

Со цел своето учење целисходно да го примени во практичната политичка борба, Ганди основал посебна школа за обука на луѓето за борба за независност на Индија со ненасилни средства.

Така Ашрамите, следбеници на ова учење настојувале со гладување, целибат и медитирање да достигнат независност од надворешни влијанија и духовно прочистување. Подоцна се појавиле разлики во гледањето на обучуваните како “елитни борци” и обичните следбеници што е критикувано од страна на Галтунг. Јохан Галтунг деценија подоцна почнал да поттикнува активности според кои првите чекори за справување и надминување на “структурното насилство” мора да ги прават институции на системот за истражување на мирот.

Друг начин покрај **Brahmachars** како поширок теоретски концепт во рамките на големиот концепт, Сатјаграха, кој исто така успешно ги спојува теоретско филозофските поставки и практичната акција е Ахимса **што значи ненасилство спрема другите, односно активно ненасилно спротивставување на насилството.**

Успехот со методите на ненасилно справување со насилството е извесен, затоа што постои отвореност за соработка и почитување на личноста на оној чија волја сакаме да ја промениме.

Основно средство во таа борба се зборовите кои јасно ја искажуваат нашата намера - противникот треба да се придобие со силата на аргументите а не со уцени, навреди и физички и психички притисоци; кога се критикува секогаш мора да се понуди ново решение и на крајот противникот треба да се придобие а не да се порази.

Тоа што е оригинално, стимулативно и прифатливо пошироко во гандизмот од гледиште на општата применливост е залагањето за градење на јак поединец кој успешно ќе владее со себе и ќе одлучува за себе, само човештво составено од претежно вака изградени личности може да се надева на постигнување на траен мир и решавање на сите судири на мирен начин.

Појдовна основа за реализирање на ова истражување се теориите на ненасилство со нагласување на теоријата на Махатма Ганди. Учењето на Ганди за ненасилството како начин на живот поаѓа од старата источна традиција која ја нагласува внатрешно духовната компонента на мирот.

Тој го разбира и практикува ненасилството, како борба која се реализира низ пет степени:

Искористување на сите регуларни и уставни механизми - справување со конфликтот во рамки на институциите на системот;

Агитација - подигнување на свеста на луѓето преку сензибилизација за суштината на конфликтот;

Ултимативен степен-писмено претставување на потребите желбите и интересите на луѓето со напомена дека незадоволувањето или игнорирањето на нивните барања ќе доведе до некој вид директна акција;

Самопочитување - следење и развивање на внатрешно духовната сила со одмерување на самопочитувањето како основа за стекнување на почитување од спротивставената страна;

Директна - ненасилна акција - непослушност, заради неправедност.

Ганди во ненасилството ја гледа активната борба против неправедните закони верувајќи дека таа борба треба да се темели на силна мотивација, длабоко верување и тренинзи. Гандиевото мото “**средствата се исто толку важни колку и целите**” е централен момент во филозофијата на животот. Во тој контекст Ганди целта на ненасилната борба ја гледа во целосното отфрлање на дехуманизацијата на противникот. Превенцијата на насилство може да се постигне преку развој на начините за соочување со конфликтите на конструктивен, ненасилен начин, при што се развива разбирање, се создава доверба и во самиот тој процес често се разлагаат неосновани претпоставки за намерите, потребите и интересите на сите страни во конфликтот. Значи неодминлив услов е комуникацијата со себе и со другата страна!

Со воспоставувањето на комуникација, се создаваат претпоставки за почнување на процесот во кој доаѓа и до редефинирање на сопствените потреби и интереси, кои биле под

влијание на гледањето на сопствените интереси и потреби како и на интересите и потребите на другите страни во конфликтот.

Конфликтот може да се подразбере и како сигнал и како можност за промена на односот меѓу луѓето, како сигнал за почеток, предводник на развојот и напредокот. Страните во конфликтот истовремено се и неразделливиот дел на идниот процес на трансформација и решавање, и тие се тие што ќе воспостават нов однос. Најчесто зад привидно инкомпатибилните интереси на страните во конфликтот, обично се кријат ставовите и потребите кои не се јасни и видливи на другата страна.

Конфликтите не можат да се спречат или избегнат, додека пак насилството како можен одговор на конфликтот може и да се избегне и да се спречи.

4.7.2.1 Искуства од програми, проекти и активности од областа на ненасилството и културата на мирот.

Во општествената средина, во организациите, институциите, во спортот па и во образовниот процес во Република Македонија реализацијата на воспитно образовната работа е проследена од влијанието на општествените промени кои покрај позитивните тенденции имплицираат атмосфера која содржи разни облици на насилно, агресивно однесување што е воочливо и без посебни мерења.

Негативната рефлексивност на општествениот живот, освен во семејството кое се бори со невработеноста и сиромаштијата која е зголемена со силните влијанија на рецесијата, се одразува и во училишното секојдневие. Кај учениците се забележува намален мотив за постигнување и интензивно образование. Тоа е извор на социјална тензија, зголемен број насилства во семејството што секако дека се пренесува во училишните средини. Не е мал бројот на манифестирана агресивност и насилства помеѓу врстници, помеѓу наставници и ученици, родители и наставници. Присуството на говорот на заканите, потценувањето, навредите, застрашувањето кај сите старосни групи во секојдневието е предизвик со кој секојдневно се среќаваат стручните работници во образовните организации.

Негативниот набој како општествен феномен е присутен и во играта и натпреварите. Се почесто се забележува зголемена доза на агресивност, нетолерантност. Чести се и физичките пресметувања меѓу децата и возрасните.

Загрижувачки вообичаена е употребата на субкултурен говор како израз на агесија, незадоволство. Појавата на насилно однесување во секојдневниот живот од една страна

своите корени ги има во личноста, а од друга во објективната ситуација со цел да се одговори на прашањата кои се однесуваат на изворите:

- Недоразбирање, несогласување, спротивставеност заради различни вредности, интереси, постоење на стереотипи, предрасуди;
- Кога се во судар вредностите присутен е атак врз личноста, поради што поединецот или групата реагираат со силно изразена повреденост. Во таква ситуација импулсите тешко се контролираат;
- Кога личноста се наоѓа во група, доколку постои некаков атак врз неа, таа се однесува со зголемен интензитет и емоционална возбуденост, што е извор на сугестибилност која може да биде придружена од намалена способност за критичко конструктивно мислење.

Различните вредности се детерминирани од разлики во верувањето за тоа кои активности се добри, а кои не се.

Системот на вредности се формира во текот на целиот живот преку пошироки културни влијанија, семејно воспитување, сопствено искуство и сознанија за чесно, праведно, еднакво, различно. Социјализацијата започнува од раѓањето и трае до крајот на животот.

Врз овој процес може да се влијае преку системска, долготрајна, долгорочна едукација, која ќе придонесе одредени модели на однесување да се учат и вежбаат се додека не се интернализираат на ниво на несвесна компетентност. Тоа може да се постигне преку воспитување за толеранција на разлики, емоционално изразување и семејно воспитување. Ненасилната комуникација е стожер на преобразба на свесноста за различните точки на гледање.

Може да се нагласи дека недоволно е истражувано создавањето и воспитувањето на општествено покорисни карактеристики како што се: кооперативност, помагање, толеранција, пријателство, начин на стекнување на позитивни емоционални ставови, почитување на себеси и другите, прифаќање на универзално важечките хумани вредности и спротивставување на енкултурацијата, субкултурниот говор и насилството во интерперсоналната комуникација.

Натпреварот како феномен е многу почесто присутен како предмет на истражување отколку соработката, човекољубието, пријателството, несебичноста.

Промените кои во последниве децении се случија во нашето опкружување на полето на општествено економските состојби, како и развојот на техниката и технологијата, извршија силни влијанија на потребата од промените во начинот на работење и

комуницирање. Користењето на современите технички помагала, брзината и темпото на работење, бараат особено силни и образовани кадри во организациите, вешти комуникатори, менаџери, лидери во својата работа. Особено се очекува сигурност и самостојност во донесувањето на одлуките, отвореност за промени и развој, креативност во реализирањето на новите програми, промовирање и поттикнување на корисни идеи и иновации, како и добро подготвена стратегија за креирање на квалитетна комуникација во сите сфери, а особено во образовниот процес. Ова секако подразбира перманентно образование за подобрување на знаењата и вештините за комуникација и справување со современите проблеми и потреби. Во овој контекст се наметнува прашањето како да се поттикне индивидуалниот развој и креативноста, да се промовира и реализира континуиран позитивен приод на менување на себеси и околината во насока на подобрување на интерперсоналната комуникација, а во функција на превенција на конфликтите.

Токму истражувањата на полето на комуникацијата се процеси кои постојано се надградуваат и овој факт претставува посебен предизвик како за оние кои ги совладуваат основните вештини на комуницирање, така и за експертите од областа на мировните науки. Секогаш може да се осознае нешто ново, да се унапредува и усовршува во рамките на поставените цели.

Проблемите од интерперсонална природа присутни се во сите сфери на општественото живеење во секоја организација и институција, а секако и во воспитно образовниот процес во основното и средното образование во Република Македонија и претставуваат извор на манифестирана агресија, прекин на воспитно образовниот процес, несоработка, неуспех. Во образовните организации се реализираат активности што се планираат во рамки на воспитната програма, кои во основа значат превенција од насилство во било кој облик. Значи од образовните организации се очекува да рефлектираат позитивна комуникација не само во рамки на процесот туку и надвор во опкружувањето. Но искуствата со кои се соочуваат сите партиципенти во воспитно образовната работа во образовните организации покажуваат дека токму кај нив се генерираат облици на поведение кои се и извор на насилства од различен вид, од вербално до физичко насилство. Причините се повеќе-слојни. Тие се поврзани со различни извори од материјално финансиска природа, мотивација на воспитно образовниот персонал, постојаните, најразлични и најчесто некоординирани промени кои не секогаш се добро обмислени, испланирани и во согласност со потребите и можностите на корисниците на услугите, расчекор помеѓу програмите за работа и користењето на учебниците и наставните помагала, препуштање на индивидуалните способности и вештините на наставно

воспитниот персонал. Не ретко училиштата се мегдан на рефлексија на негативни влијанија на општествените промени и проблеми кои го попречуваат развојот на младите личности.

Иако од почетокот на деведесеттите години на минатиот век до денес направени се најразлични обиди за подигнување на сензибилитетот, за важноста од меѓусебно разбирање и почитување при решавањето на конфликтите, но сите иницијативи се во рамки на проекти, обуки, семинари, програми кои се реализираа во основните и средните училишта во Република Македонија. Формирањето на „Лабораторија за мир и интеркултурна соработка“ при Филозофскиот факултет во Скопје, беше сериозен почеток на активности во насока на сензибилизација за едукација за мир. Програмските содржини бараа и луѓе и институции кои ќе ги реализираат следат и развиваат комуникациски вештини и приоди за справување со конфликти.

Се интензивира соработката со училиштата, пред се со психолозите, педагозите, социолозите, социјалните работници, но не помалку беа активностите поврзани со наставниците и родителите во основните училишта.

Потребата од продлабочено проучување на мирот резултираше со формирање на „Балкански центар за проучување на мирот“ при Филозофскиот факултет, на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје, во чии рамки покрај проектните активности поврзани пред се со тренинзи од областа на ненасилната комуникација, се започна со академско проучување на мирот во рамки на специјалистички студии по мир и развој.

Актуелната општествена клима во 1993 година ја нагласи потребата од организирање на проекти за превенција на етничките конфликти во Република Македонија. Така беше подготвен и започна со реализација и “Проектот за разрешување на етничките конфликти” при Филозофскиот факултет, на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј” во Скопје. Активностите кои се состоеја од тренинзи за решавање на конфликти пред се ги опфатија наставниците, стручните служби, директорите на основните и средните училишта, претежно со мешан етнички состав (настава на македонски и албански наставен јазик) во Република Македонија. Иако наведените обуките беа со карактер на сензибилизација на учесниците, реализираните анализи покажаа дека постојат позитивни ефекти.

Позитивни се искуствата од реализацијата на активности во рамки на проектот “Училишен центар за соработка, ненасилство и култура на мирот” кој беше формиран 1995 година во две основни училишта во Скопје, со поддршка на тогашното Министерство за образование и физичка култура. Активностите беа насочени кон едукација за ненасилна комуникација и решавање на конфликти за наставно воспитниот кадар во училиштата,

родителите и учениците. и овие реализирани активности вродија позитивни ефекти, а искуствата покажаа потреба од формирање на мрежа од училишни центри кои ќе бидат во функција на превенција на насилствата во опкружувањето.

Во периодот од 1996 – 2011 година беа реализирани наменски дизајнирани програми од областа на ненасилната комуникација, а во рамки на Училишен центар за соработка, ненасилство и култура на мирот, кој беше дел од Годишните програми за работа. Во Основното училиште „Јане Сандански,, во близината на “Бит Пазар,, беше реализирана ваква програма за прв пат, потоа во ОУ,, Рајко Жинзифов,, во Драчево, следно во ОУ,, Свети Климент Охридски,, во Бутел, како и во ОУ,, Живко Брајковски,, во Бутел. Освен во училиштето во Драчево, директно учествуваше авторот на овој труд од креирање до реализација. Секоја реализација на сложен процес во работењето со луѓето, бара посветеност, верба и истрајност, но и вклучување на луѓе кои ќе бидат исто така мотивирани да ги реализираат задачите. Потребно е постојано следење, поттикнување на самосвест и несебичност во работењето на заедничките активности. Охрабрување, надополнување, поддршка, разбирање, секој ден и секој миг. Тоа значи дека се креираа тимови од наставници, ученици и родители кои даваа нов квалитет и енергија на патот кон остварувањето на заедничките цели. Првите чекори во оваа област се оспорувани и попречувани од отпорот кон промените, кој се појавува при секоја нова ситуација на подобрување на работењето во било која сфера. Колку е посилен отпорот, толку е потребна поголема работа на волјата на инспираторите и нивото обединување кон заедничките цели. Да се изгради мрежа на взаемна поддршка и соработка внатре во училиштето е потребно и време и почитување на принципите на ненасилното дејствување. Трпеливоста, достапноста, објаснувањето, пријателски приод кон секого и во секое време беше основа за плетење на мрежата на Заедништвото. Особено во средини во кои наставата се реализираше на два или три наставни јазици, а имаше ученици од македонска, албанска, турска, српска, бошњачка, влашка и друга националност и верска припадност. Постулатите од тој приод рефлектираа позитивна училишна клима, како и влијание на опкружувањето. Резултатите беа видливи и без посебни мерења, но преку реализираните самооценувања во рамки на програмските активности на училиштата се покажуваа виски оценки кои беа поврзани со активностите на Училишен Центар за Соработка Ненасилство и Култура на Мирот. Во рамките на таа програма се реализираа активности за разбирање и справување со предрасуди, стереотипи, зајакнување на капацитетите на личноста за активна толеранција, толеранција на различности.

Програмските активности го вклучуваа семејството, како еден од најважните фактори на влијание во процесот на созревање на детето, во процесите на учење на вредностите, нормите, ставовите за себе и за другите, различните. При тоа како почетна основа за поттикнување на меѓусебното почитување на вредностите. Ако не се разбрани и почитувани, вредностите стануваат дополнителен извор на конфликти што се надоврзува на конфликтот околу позициите и потребите кои странките се обидуваат да го разрешат. Вредностите всушност се длабоко вкоренети верувања, обично базирани на религиски, идеолошки или културни ориентации. Иако можат да се менуваат со текот на времето, вредностите се доживуваат како нешта за што не може да се преговара, иако мора да бидат разбрани. Воспитувањето за ненасилството мора да започне во семејството и тоа од првиот ден на животот. Предрасудите се штетни за децата, како што се создаде лажно чувство на супериорност што води кон неуспех и разочарување во себе, да доведе до страв и избегнување на други групи. Во случај на дискриминирани деца, се јавува чувство на помалку вредност и општествено отфрлање.

Секоја од овие споменати иницијативи на поединци, групи, невладини организации и институции има своја позитивна рефлексивна која поттикнала соработка и интерес за градењето на мирот. Ефектот би бил поголем кога овие и сите други активности од областа на миротворењето, доколку би биле имплементирани во системот на образование на сите нивоа. Но она што е неодминливо да се напомене е дека градењето на мирот е долг, бавен и сложен процес кој бара истрајност, умешност и верба. Во таа насока е и идејата за организирање на сериозен, методолошки пристап за едукација за превенција на насилствата и конфликтите преку позитивна, ненасилна комуникација спроведена за сите учесници во образовниот процес, односно за учениците, наставниците и родителите, за да бидат генератори на позитивна клима во современото образование и воспитание во основните училишта.

Многу е важно да се посвети особено внимание на селекцијата на студентите на педагошките и наставно научните факултети, освен според успехот во учењето да биде направена и според нивните карактеристики и мотивираност да работат токму со деца и млади, што би било чекор напред во реализацијата на идејата за развивање на знаењата, и вештините од областа на мировните науки. Секако дека воведувањето на содржини од областа на комуникациите и справувањето со конфликти во програмите на високообразовните институции кои едуцираат идни наставници ќе придонесе во зајакнување на нивните професионални капацитети.

Во Република Македонија постои во овој општествен контекст еден тренд на проекти организирани обуки, за наставници, училишни тимови, кои ги организираат најразлични институции. Во таа насока особено позитивни се искуствата од воведувањето на содржини во рамки на слободните ученички активности и секако изборни предмети кои упатуваат на подобрување на вештините за комуникација преку изучување на животните вештини, што поттикнува критичко и креативно мислење и соодветно позитивно реагирање. Тоа е корисно и особено позитивно во насока на отворање на умот и духот кај луѓето кои работат со деца и млади, секако дека има огромен придонес во функција на професионалниот развој на наставно воспитниот персонал, па и во материјално техничкото опремување на училиштата.

Тоа што сериозно може да се забележи на овие активности, како слаба страна е фактот дека, не секогаш или само понекогаш имаат меѓусебна координираност и соработка, иако сите се одобрени од надлежните институции.

Се случува некои обуки да ги реализираат луѓе кои не се компетентни за одредена област, да се внесуваат содржини од областа на конфликтите односно комуникациите кои се многу суптилни и бараат темелно познавање на содржините и вештините од тие области од страна на реализаторите. Така, скоро во секој проект како и да е наречен, а е поврзан со основното образование се среќаваат сосем слични теми. Наместо соработка се појавува натпревар кај водачите на одредени проекти, иако постои широк мегдан за дејствување, сепак се појавуваат одредени препреки кои се основа за трнливиот пат на воведување на мировна едукација во системот на образование. Секој погрешен чекор, секоја импровизација во оваа област значи негативен ефект и по науката и по корисникот на содржините. Тоа може да се спореди со погрешна медикаментозна терапија која освен тоа што не влијае на подобрување на здравјето, има и нус појави кои предизвикуваат дополнителни штетни влијанија. Значи негативни последици од несериозниот пристап постојат и иако не се мерени или прикажани видливо е со голо око во училниците и службените простории во образовните институции.

Имајќи ги предвид наведените претпоставки и сознанија многу е важно со особен интерес и методолошки пристап да биде реализирана програма со која ќе се намалат факторите кои генерираат насилство помеѓу учесниците во образовниот процес и ќе придонесат кон превенцијата на конфликтите. Во тој контекст образованието за мир за студентите на педагошките факултети ќе биде основа за успешно реализирање на програми преку кои ќе се стимулираат социјално посакувани облици на однесување, а од особена

важност при тоа ќе биде справувањето со факторите кои придонесуваат кон агресивноста кај децата и младите.

Реализираното истражување во рамки на изработката на специјалистичкиот труд на авторот на овој нацрт, со наслов “Со поттикнати дискусии до ненасилна комуникација” даде резултати кои ја нагласија потребата од воведување на содржини од областа на ненасилната комуникација во рамки на наставно воспитниот процес, посебно тоа се согледува во квалитативната анализа на есеите на учениците со кои беше реализирана програмата со наслов “Стратегии за поттикнување на дискусии”.

За детектирање на потребата од превентивно дејствување за справување со насилното однесување не е потребно некое научно истражување, со оглед на тоа дека сите медиуми и пишани и електронски, сите дневници на стручните и раководните служби на основните и средните училишта се преполнети со информации и сведоштва на насилство во сите негови облици.

Во текот на реализацијата на програми за обука на наставно воспитен и стручен кадар како и лидерски тимови, од областа на комуникациите во образовните организации применети се нестандардизирани интервјуа, прашалници од есејски тип. Применетите инструменти даваат податоци од кои се гледа потребата од вклучување на едукацијата за справување, односно превенција на конфликти.

Во овој општествен контекст потребна е осмислена превенција но и интервенција во образовниот систем во Република Македонија, а токму тоа е основата и инспирацијата за истражувањето во магистерскиот труд, а целта е да се воведат содржини кои ќе стимулираат социјално пожелни облици на однесување и кај децата и кај возрасните.

Тоа што е предмет на истражување во овој труд се проблемите од комуникациска природа, а кои се рефлектираат во се поголемата манифестирана агресивност, неприлагодено однесување кај учениците, отсуство на мотив за постигнување, нарушени меѓучовечки односи и разни форми на насилство.

Кога се говори за едукација од областа на мировните науки, прво што им паѓа на памет на многумина е охрабрување учесниците за специфични облици на однесување, како што се на пример, толеранцијата и отсуството на насилство во интерперсоналните односи. Кога сите луѓе би биле помирољубиви, секако дека би имало помалку војни. Друга почеста мисла и асоцијација на едукација за мир е дека учесниците во образовниот процес треба да ги учиме на вештини за мирно решавање на конфликти со разговори и компромиси. Со тоа би ги совладале вештините на однесување при расправи, а секако да умеат со своето однесување да не провоцираат лутење и склоност кон одмазда. Тие учесници би можеле да

им покажат и на другите како може да се одбегне насилството во конфликтни ситуации. Така би имале повеќе мир во секојдневниот живот.

Но истовремено постојат и други важни аспекти на едукацијата за мир. Мирот е нешто секако спротивно од војната, а војните се многу различни од спорите помеѓу поединци и групи на деца и младинци. Војните во суштина се насилни спорови од големи размери помеѓу групи кои имаат за цел да владеат со одредена територија. Тогаш какво образование и воспитување е потребно да поединците со своето однесување не им дадат поддршка на војните?

Прво, децата и младите луѓе треба да научат не само за својата земја туку и за останатите земји во светот, култура обичаи религии, мислителите и јазиците, глобалните проблеми со кои се соочува целокупната светска заедница. Треба да станат свесни дека се припадници на целата светска заедница, а не само на една земја.

Второ, кај децата и младите луѓе треба да се развива критичко и креативно размислување за сопствените знаења кои им се дадени од другите луѓе. Во исто време треба да се подучуваат на толеранција и отвореност спрема гледиштата на другите луѓе. Значи треба да се учат критички да размислуваат.

Трето, треба да се подучуваат учениците на прифаќање на одговорноста за сопственото однесување, морал и етика.

Четврто, да се подучуваат учениците дека е лошо со примената на насилството да се доаѓа до посакуваната цел. Можеби во поредени моменти човекот има можности со сила да го изнуди од некој тоа што го сака, но треба да размисли како би било некој друг да ја има таа моќ над нас. Треба да се настојува другите луѓе да ги уверуваме со аргументи, а никогаш да не применуваме насилство над другите.

Петто, треба да мислат на правата и потребите на другите луѓе, а не само на сопствените желби, на тоа дека никој не бира кога и каде ќе се роди, дали ќе биде хендикепиран или надарен какви родители ќе има. Затоа оние кои имаат повеќе среќа треба да им помагаат на оние кои имаат помалку среќа.

Шесто дека се припадници на големата светска заедница на сите луѓе. Тие не се само припадници на одредено семејство, етничка група, држава, туку припадници на целокупниот човечки род. Тие се граѓани го граѓански обврски спрема целокупната светска заедница. Треба да се видат себеси како граѓани на планетата Земја и да бидат лојални спрема целиот човечки род. Наставниците во училиштата треба да ги поттикнуваат освен на љубов кон сопствената земја и да поттикнуваат развивање на свесноста за припадност кон целокупниот човечки род и целиот свет. Важен фактор за војна е национализмот. Сите

треба да се заштити од националистичкиот отров и да се преферира глобализмот. Треба да признаеме дека членовите на 'непријателската " група се припадници на заедничката , поголема група на сите луѓе.

Седмо, треба да ги научиме дека не можеме да го измениме тоа што веќе се случило. Што било, поминало. Минатото може да се познава но не може да се менува. Прв чекор е поставување на прашањето:

Што треба да се направи заедно како иднината да ни биде подобра? Како да си помогнеме еден на друг?

Осмо да се научат да бидат оптимистични и да го концентрираме нивното внимание на тоа што може да се направи за да се подобри целокупната состојба без оглед на моменталната состојба.

Што треба, а што можам да направам- тоа и ќе го направам без да има губитници и победници!

Од ова планирање се очекуваат следните ефекти:

- Подигање на квалитетот на воспитно-образовната дејност;
- Подобрување на успехот на учениците;
- Подобрување на поведението на учениците;
- Подобрување на условите за работа;
- Поинтензивно вклучување на родителите во работата на училиштето;
- Пријатна училишна клима, релаксирани меѓучовечки и меѓуетнички односи и афирмација на квалитетот на училиштето.

4.8 АНАЛИЗА НА СОСТОЈБИТЕ ВО КОНТЕКСТ НА МУЛТИКУЛТУРНА РАБОТНА СРЕДИНА

За да има основа за планирање на идните активности во сите подрачја на работење на една организација, потребна е детална и сеопфатна анализа. Таа анализа треба да ја покаже реалната состојба, како и влијанијата заради кои е таа состојба со тие карактеристики. Во рамките на училишната се реализира задолжителна самовалуација, која ја реализираат тимови определени од лидерството на училиштето. Сите субјекти се опфатени со интервјуа и прашалници, а ресурсите се на увид во детални извештаи. Исто така се прави и СВОТ анализа, која е основа за утврдување на силните и слаби страни, како и заканите од кои

произлегуваат предизвиците и дефинирање на приоритети за подобрување на состојбите. Се прави анализа на состојбите во сите подрачја на воспитно образовниот процес, Сето тоа е во функција на постојаното подобрување и целосното управување со квалитетот во училиштето.



Поконкретно во едно основно училиште оваа анализа ќе даде одговор во однос на:

Предности: карактеристики на воспитно образовниот процес, во однос на учењето и поучувањето од областа на мултикултурализмот, со што се стекнал со признанија.

Слабости: се карактеристики кои го ставаат училиштето во подредена улога во однос на другите училишта од опкружувањето.

Можности: надворешни можности за поголеми постигнувања во насока на рефлексивност во опкружувањето.

Закани: надворешни елементи во опкружувањето кои би можеле да предизвикаат проблеми во процесот на развој во сите сфери на функционирање.

Идентификацијата на СВОТ анализите е од суштинско значење, бидејќи следните чекори во процесот на планирање за постигнување на избраната цел може да произлезат од СВОТ анализите.

Прво, со оглед на СВОТ анализата, носителите на одлуки треба да одредат дали целта може да се постигне. Доколку целта НЕ МОЖЕ да се постигне, мора да се одреди друга цел и да се повтори процесот.

СВОТ анализата често се употребува во акадеското образование, за да се нагласат и да се идентификуваат предностите, слабостите, можностите и заканиите. Тоа е од особено голема помош за идентификување на областите за развој.

Целта на секоја SWOT анализа е да ги идентификува клучните внатрешни и надворешни фактори, кои се важни за постигнување на целта. Тие произлегуваат од уникатниот вредносен синџир на организацијата. SWOT анализата ги групира клучните информации во две главни категории :

Внатрешни фактори - *предностите* и *слабостите* кои ѝ се познати на организацијата.

Надворешни фактори – *можностите* и *заканите* кои и се презентираат на организацијата од страна на надворешното опкружување.

На внатрешните фактори може да се гледа како на предности и слабости, во зависност од нивното влијание врз целите на организацијата. Она што може да претставува предност за една цел, за друга може да биде слабост. Факторите можат да ги содржат сите 4 елементи на маркетинг миксот (4П), како и персонал, финансии, производствени способности итн. Надворешните фактори можат да содржат макроекономски прашања, технолошка промена, законодавство и социо-културни промени. Често, резултатите се прикажуваат во форма на матрица.

SWOT анализата е само еден метод на категоризација и има свои слабости. На пример, може да се стреми кон тоа да ги убеди организациите да составуваат листи, отколку да размислува за тоа што всушност е важно за постигнување на целите. Исто така, ги прикажува листите со резултати без да изнесе критики и без да постави јасен приоритет, па така на пример слабите можности може да урамнотежуваат сериозни закани.

Важноста на индивидуалните SWOT анализи ќе се открие преку вредноста на стратегиите кои таа ги создава. Важен е елементот на SWOT анализата кој создава корисни стратегии. Не е важен елементот, на SWOT анализата, кој не создава никакви стратегии.

Според наодите на Брендан Китс, Леиф Едвинсон и Торд Бединг (2000), SWOT анализата на опкружување доловува најразлични менаџерски ситуации преку визуелизација и предвидување на динамичната изведба на споредливи предмети. Постојано се идентификуваат промени во релативните резултати.

Се истакнуваат проектите (или други критериуми за оценка) кои би можеле да бидат предмет на потенцијална опасност или можност. SWOT анализата на опкружувањето, исто така укажува на тоа кои се основните фактори на предност/слабост кои имале или ќе имаат најголемо влијание во однос на употребната вредност (на пример флукутирање на вредноста на капиталот).

4.8.1 УЛОГАТА НА НАСТАВНИЦИТЕ ВО РЕДУЦИРАЊЕТО НА СТЕРЕОТИПИТЕ И ПРЕДРАСУДИТЕ

Во воспитно образовниот процес наставникот ја има клучната улога во процесот на намалување и надминување на стереотипите и предрасудите. Со практикување различни заеднички активности, во кои преку интензивна соработка, дружење и интеракција меѓу учениците со различни културни припадности се запознаваат меѓусебно со различните карактеристики на културите, ги согледуваат сличностите и ги почитуваат постојните културни разлики. Притоа, во самиот директен контакт, кога учениците соработуваат во создавањето заеднички конкретен продукт, бариерите меѓу нив паѓаат. Кога им се овозможуваат на учениците добри услови за комуникација и соработка, не постои никаква пречка за заедничко дружење, пријателство и функционирање како група ученици, а не како група според етничката припадност. Само во такви услови за учениците водени од интеркултурно сензибилизирани и обучени наставници, возможно е постепено да се рушат стереотипите и предрасудите, да се надминува присутниот паралелизам и успешно да се спроведува интеграцијата во образованието.

Учениците треба да се едуцираат да ги променат стереотипите и да ги надминат предрасудите, а за тоа, покрај нивните родители, се одговорни и нивните наставници. Учениците треба да се поучуваат да развиваат емпатиски чувства и да ја надминат системската дискриминација и да искажат став против каков и да е вид дискриминација и предрасуди. На пример, учителката или воспитувачката мора да интервенира доколку некои деца, поради извесни предрасуди, не прифаќаат некои други деца во својата игра. Затоа, најдобро е да воспостават правила од типот: „Секој заслужува и почит и сочувство. Нема да му дозволам никому да ве повреди и нема да дозволам да повредите некого“. За да функционира правилото, може да се јави потреба наставникот да асистира во разјаснувањето на комуникацијата помеѓу децата.

Понекогаш предрасудите можат да бидат стопени во општествениот живот и да не се забележуваат. Наставниците и воспитувачите се тие што, покрај родителите, треба да ги научат децата да живеат во мултикултурни средини. Всушност, наставниците и воспитувачите треба да ги градат и да ги засилат во исто време

мултикултурните капацитети кај децата. Првенствено, тие самите треба да претставуваат модел за почитување на децата што се различни, како и во своите програми да вклучуваат студии на случаи, приказни, раскази, социодрами и сл. што третираат различни културни, етнички или, пак, јазични прашања. Тоа значи дека наставниците треба

да ги поддржуваат потребите на сите деца и, што е од особено значење, да дејствуваат спротивно на предрасудите што во нашето општество се силно изразени кон други луѓе, поради: полот, возраста, изгледот, бојата на кожата, сексуалната ориентација или религиозното определување. Затоа, поучувањето на децата да ги прифаќаат разликите меѓу луѓето треба да биде исто толку важна задача колку што е поучувањето на децата во читањето, пишувањето и сметањето.

4.8.2 ВАЖНОСТА НА ПОСЕДУВАЊЕ НА ЛИДЕРСКИ КОМПЕТЕНЦИИ ЗА НОРМАТИВНО РЕЕДУКАТИВНА СТРАТЕГИЈА ЗА ВОВЕДУВАЊЕ НА ПРОМЕНИ ВО РАБОТНАТА СРЕДИНА

Нормативно Реедукативната стратегијата е конструкт од вештини со кои се очекува промена на ставовите, нормите и мислењата на една група луѓе кои се во контекст на реализација на планираните активности. Стратегијата е базирана на поттикнување на соработка во рамки на група или тим со примена на вештини на ненасилно интерперсонално комуницирање. Во основа на стратегијата се и дефинираните правила и процедури при реализација на активностите.

Водачите кои се клучни поттикнувачи на взаемната енергија на луѓето со кои се реализира одредена промена би било добро да ги следат следните препораки како маркер на патот до успехот.

Постојано поттикнување на реализација на активностите на промената, со особено залагање за личното учење,

На проблемите да се гледа како на можност за донесување на креативни одлуки и решенија:

- Да се има визија , но не и заслепеност од неа
- Да се цени индивидуалноста но и колективитетот
- Да се обединат централизираните и децентрализираните сили
- Да се биде внатрешно обединет и надворешно ориентиран
- Да се цени личната промена како пат кон системската промена
- Да се биде самосвесен за природата на промените и процесот на промените.

Секако дека е важен и процесот на следење на промената која сакаме да ја реализираме во еден поширок општествен контекст. За да може да се следи прогресот потребни се мерни инструменти со кои ќе се опфатат сите аспекти на промената. Да се мери точно на време, вклученост на сите во следењето на мерењата како и можност да

влијаат на квалитетот на реализацијата на мерењата. Мерењата всушност се мониторинг меѓу почетните и крајните резултати од воведената промена.

При процесот на воведување на промената се појавува потреба од учење и почитување на следните правила:

- Подобрување на комуникацијата
- Покажување на посветеност
- Интегрирање на нови иницијативи во тековната работа
- Одржување на внимание
- Учење од сопствените грешки

Од особена важност е да се напомене работата на Amabile и колегите(1996,1999).Тие го употребуваат концептот на „клима,, за да го окарактеризираат влијанието на социјалната микросредина врз креативноста.

Емпириските сознанија покажуваат дека од особена важност е надзорот, охрабрувањето, слободата на говорење и мислење, како и работење на различни задачи, поседување на доволно ресурси, притисокот од обемот на работа, како и ниско ниво на организациски пречки.

Една од најсеопфатните студии на поединец група и организациска креативност во однос на иновации е од страна на Форд(1996). Врз основа на широк преглед на литература тој развива теорија на креативни активности што ги зема предвид повеќе социјални домени во микро, и макро нивоа. Форд сугерира дека поединците се осврнуваат во главно на три ресурси: општествено креативни акции, одлуки, начин на разбирање на ситуацијата мотивација - мегабајти верувања или предвидување на приемот на нашите постапки.

Многу е важно да се знаат кои се компетенциите кои треба да ги поседуваат наставниците.

Клучни интеркултурни компетенции на наставниците:

ЗНАЕЊЕ И РАЗБИРАЊЕ ЗА:	СПОСОБНОСТИ И ВЕШТИНИ ЗА:
клучните подрачја и аспекти на мултикултурното учење (промовирање мултикултурализам;	демонстрирање свесност за својата култура и развивање позитивен културен идентитет; отворање кон запознавање со особеностите на другите култури (вредности, обичаи, практики и сл.);

<p>промовирање на човековите права, демократијата, социјалната праведност и еднаквост; намалување на стереотипите, предрасудите и на дискриминацијата; решавање конфликти)</p>	<p>почитување на етничките/културните разлики меѓу учениците/колегите и воздржување од вреднување на културните особености на различните, промовирање еднаквост меѓу учениците и прифаќање разлики;</p> <p>разбирање на мислењата и чувствата на другите и согледување на работите од перспектива на другите (мулти перспективност);</p> <p>демонстрирање свест и почит за искуството, способностите, јазикот и културата на секој ученик поединечно;</p> <p>развивање вештини кај учениците да ги применуваат концептите за човековите права во секојдневни ситуации;</p> <p>развивање вештини кај учениците да се справуваат со предизвиците на неправда и да преземаат акции за социјална праведност;</p> <p>развивање вештини кај учениците за иницирање демократски акции и внесување промени во училишниот контекст и пошироко;</p> <p>развивање вештини кај учениците за препознавање на етничките стереотипи и предрасуди кај себеси и кај другите и залагање за нивно надминување;</p> <p>преземање активности насочени против секаков вид дискриминација и говор на омраза во воспитно-образовниот процес;</p> <p>развивање вештини кај учениците за анализа и решавање конфликтни ситуации;</p> <p>користење методи на активно и искуствено учење, кои промовираат мултикултурно учење (дијалог, дискусии во мала и голема група, играње улоги, демонстрација и симулации, анализа на</p>
--	--

	текстови или ситуации, драмски/театарски претстави).
--	--

<p>карактеристиките и потенцијалите на добрите практики за успешна реализација на заеднички ученички активности за унапредување на МИО</p>	<p>демонстрирање прифатеност, адаптација и интеграција на етничка и културна различност во воспитно-образовни процес;</p> <p>поттикнување на учениците за подобро меѓусебно запознавање и градење групна кохезија;</p> <p>поттикнување на активното учество на учениците додека работат заедно во помали и поголеми мешани групи, координирајќи ги активностите кон постигнување заедничка цел;</p> <p>обезбедување рамноправен статус меѓу учениците, каде што сите ученици се доживуваат подеднакво вредни (учениците подеднакво се пофалуваат за нивните постигања без разлика на нивното етничко потекло);</p> <p>креирање атмосфера на заемно почитување и доверба меѓу учениците и можност за поголемо зближување и пријателство во текот на заедничките активности;</p> <p>внимавање при испраќањето пораки за МИО до учениците преку скриениот курикулум што го изведува наставникот во текот и по реализацијата на наставните и воннаставните активности;</p> <p>користење различни стратегии и методи за кооперативно учење, истражување, решавање проблемски задачи, дијалог и дискусија за контроверзни прашања, решавање конфликти, искуствени активности, активности со користење</p>
--	---

	<p>различни медиуми;</p> <p>демонстрирање сензибилитет и одговорност за личните идеи, потребите за учење, интересите и чувствата на учениците со различно етничко потекло;</p> <p>развивање вештини кај учениците за креативност, критичко мислење во донесувањето заеднички решенија и одлуки кога работат на практични/манипулативни и мисловни активности;</p> <p>развивање вештини кај учениците за дејствување како агенти за промени и преземање акции за социјална праведност и активни демократски практики;</p> <p>уредување и дизајнирање на ентериерот на училиницата и училиштето со воведување мултикултурализам преку визуелен материјал (иконографија карактеристична за идентитетот на различните етнички/културни групи);</p> <p>соработување со и вклучување на родителите и пошироката општествена заедница во градењето атмосфера на меѓусебно почитување и соработка.</p>
--	--

<p>важноста на комуникацијата, соработката и интеракцијата во унапредувањето на меѓуетничките релации меѓу учениците</p>	<p>иницирање персонализирани контакти, дружење и негување пријателства меѓу учениците со различно етничко потекло во и надвор од училишната средина;</p> <p>поттикнување кон активно слушање, почитување на идеите и ставовите на другите и воспоставување емпатична комуникација со учениците;</p> <p>поттикнување соработка меѓу учениците со мешан етнички состав, која вклучува директна интеракција, позитивна меѓузависност, еднакви можности за успех во групната и во индивидуална</p>
--	--

	<p>одговорност;</p> <p>поттикнување меѓусебна дискусија, во која учениците со различна етничка /јазична припадност можат да ги искажат/споделуваат своите идеи, искуства, погледи и чувства</p> <p>креирање позитивна и инклузивна средина, во која учениците се ангажирани и покажуваат поголема мотивација и интерес;</p> <p>користење техники и практики за подобрување на комуникацијата и интергрупни/меѓуетнички релации кај учениците.</p>
<p>процеси на следење, рефлексивна и давање повратни информации за реализираните активности за МИО</p>	<p>систематско следење и давање повратни информации при реализацијата на активностите;</p> <p>поттикнување на учениците за рефлексивна и проценка на сопствените искуства и на доживувањата од активностите на МИО.</p>
<p>важност на рефлексивната и самоевалуацијата на наставниците за сопствената практика за МИО и значењето и потребата за континуиран професионален развој на наставниците во областа на МИО и на интеркултурното образование</p>	<p>спроведување рефлексивна и самоевалуација на сопствената работа при реализацијата на активностите за МИО;</p> <p>донесување демократски и транспарентни одлуки во врска со наставата и со напредокот на сите ученици подеднакво;</p> <p>иницирање за практикување акциски истражувања за подобрување на педагошките приоди и практики за МИО;</p> <p>идентификување на сопствените потреби и интереси за доживотно образование и планирање на својот професионален развој во областа на МИО (учество на обуки и други форми на стручно усовршување);</p> <p>тимско работење и соработка со колегите во изнаоѓање начини за унапредување на МИО (размена</p>

	<p>на искуства и примање/давање повратни информации за подобрување на практиките за МИО);</p> <p>следење и вградување на новите научни достигнувања и на добрите практики од областа на МИО во сопствената практика.</p>
--	--

4.9 ИСТРАЖУВАЊЕ НА МУЛТИКУЛТУРАЛИЗМОТ И МЕЃУЕТНИЧКИТЕ ОДНОСИ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Истражувањата на мултикултурализмот и меѓуетничките односи во образованието ја анализираат моменталната состојба и капацитетите на образовниот систем во насока на промовирањето на почитување, толеранција и меѓусебно прифаќање. Исто така се разгледува перцепцијата и нивото на комуникација меѓу учениците, родителите, наставниците Македонци и учениците, родителите и наставниците Албанци. Едно од истражувањата е направено со цел да ја идентификува иницијалната состојба и служи како основа за активности кои УНИЦЕФ ги планирал во образованието, како дел од заедничката ОН програма „Унапредување на меѓуетничкиот дијалог и соработка во Република Македонија“, финансирана од Фондацијата милениумски развојни цели. Според извештаите се дознава дека, во земјата е остварен значителен напредок во промоција на правото на образование на различните етнички заедници, особено преку обезбедување образование на мајчин јазик и преку воведување децентрализација, со што етничките заедници, преку локалната власт, добија поголема контрола врз училиштата. Согласно аспирациите за членство во ЕУ/НАТО и определбата за подобрување на квалитетот на образованието, во земјата беа иницирани интензивни реформи во овој сектор. Меѓу тоа, и покрај општо прифатените предности на мултикултурализмот во образованието и потребата од подобрување на меѓуетничките односи преку образованието, во училиштата сè позачестени се случаите на поделба по етничка основа. Целта на оваа студија е да ги анализира основните причини за етничката поделеност во училиштата, и да дефинира препораки со кои ќе го зголеми вниманието и ќе ги поттикне Владата, граѓанското општество и меѓународната заедница на активности преку кои ќе се обезбеди вградување

на принципите на мултикултурализмот и градење на меѓуетничките односи во тековните образовни реформи. Приодот кон ова прашање треба да биде цврсто базиран на сфаќањето дека мултикултуралното образование, кое тежнее кон подобрување на меѓуетничките односи, претставува најважна карактеристика на квалитетното образование и придонесува за подобрување на човечкиот потенцијал и за градење на кохезивно општество.

Истражувањето е спроведено во периодот јуни-октомври 2009 во две фази. Во првата фаза е направен преглед на состојбите во релевантната законска регулатива и стратешките определби, анализирани се наставниот план и релевантните наставни програми и учебници за основното образование, како и официјалните податоци за бројот на училиштата со настава на два и повеќе јазика и за бројот на учениците што учат во нив. Во втората фаза спроведено е теренско истражување во седум од осумте првично планирани основни и средни училишта во општините Куманово, Кичево и Струга. Истражувањето е базирано на резултати добиени со задавање на прашалник и водење фокус групи и интервјуа со ученици, наставници, родители, педагошко-психолошката служба и управата на училиштата. Теренското истражување вклучи само припадници на македонска и албанска етничка заедница затоа што овие две заедници се најбројни во земјата и односите меѓу нив ја определуваат актуелната дебата во врска со меѓуетничките прашања. Истражувањето се соочи со одредени проблеми и тешкотии кои произлегуваат од преодот од осумгодишно во деветгодишно основно образование и се однесуваат на примената на наставните програми и достапноста на учебниците (некои сеуште не се издадени, а некои не беа достапни кога се правеше анализата), како и од неусогласеноста која постои во начинот на евидентирање на повеќејазичните училишта од страна на Државниот завод за статистика и Министерството за образование и наука, со малиот број средни училишта што одговорија на прашалникот наменет на сите „мешани“ и со недостапноста на едно средно училиште за потребите на теренското истражување. Истражувањето исто така ги разгледуваше и родовите аспекти на мултикултурноста и меѓуетничките односи во образованието и одредени заклучоци и препораки се дадени во прегледот на состојбите. Во теренското истражување не се најдени значајни полови разлики во однос на предметот на истражувањето Студијата содржи три дела и анекси. Воведот ги објаснува причините за спроведување на анализата, нејзините цели и применетата методологија. Во вториот дел детално се презентирани наодите и препораките од Прегледот на состојбите.

Наодите и препораките од теренското истражување детално се презентирани во третиот дел од анализата.

Анализата обезбедува дополнителен увид во неколку аспекти на мултикултурализмот и меѓуетничките односи во образованието и заклучува дека:

1) Прегледот на состојбите покажа дека владините програми и правната рамка промовираат меѓуетничка комуникација. Сепак со одредбите се забранува дискриминација наместо да се промовираат наведените принципи. Исто така примената на принципите на почитување, толеранција и прифаќање се сведува на овозможување на употребата на јазиците на различните етнички заедници во земјата и поддршка на развојот на сопствениот идентитет (преку организирање настава на различни јазици и содржини кои се однесуваат на традицијата и историјата на сопствениот идентитет). Во нормативната рамка се спомнуваат одредени посакувани вредности во духот на меѓусебното почитување, меѓутоа не е дадена обврска за имплементирање на овие вредности во образовниот систем и не се спомнуваат механизми за стимулирање/санкционирање на почитувањето/непочитувањето на овие принципи, како на национално ниво, така и на ниво на училиште.

Затоа се препорачува во легислативата на национално ниво и на ниво на училиште да се внесат конкретни стратегии и механизми, преку кои ќе се обезбеди:

- законите да содржат одредби со кои ќе се утврдат механизми за промовирање на принципите на почитување, толеранција и прифаќање во училиштата,
- помош и поддршка од надлежните образовни институции (Бирото за развој на образованието и Државниот просветен инспекторат) за да се осигура примена на механизмите.
- документите на училиштата (Статути и Годишни програми) задолжително да предвидат воспоставување на механизми/стратегии за промовирање на почитувањето, толеранцијата и прифаќањето и мерки во случај на кршење/непочитување на истите.

2) Новиот наставен план за деветолетката претставува добра основа за примена и промовирање на мултикултурализмот во училиштата. Наставниот план покажува напредок во однос на воведувањето на македонскиот јазик за припадниците на другите етнички заедници во прво одделение, но потфрла во воведување на учењето локален јазик за учениците Македонци. Наставните програми вклучуваат образовни цели кои промовираат мултикултурализам и почитување на етничките разлики (особено кога се работи за Образованието за животни вештини). Најпроблематични се тековните наставни програми по предметот Историја, кои иако нудат содржини за „другите“, не поставуваат експлицитни наставни цели преку кои би се обезбедило задолжително изучување на овие содржини,

овозможувајќи изучувањето на историјата/културата на другите етнички заедници да зависи исклучиво од волјата на наставникот.

За да се обезбеди подобра имплементација на принципите на мултикултурализмот во практиката треба:

Некои наставни програми да се редефинираат/преработат или поконкретно да се преземат одредени чекори со цел:

- да се внесат задолжителни содржини за „другите“ во предметот Историја, кои ќе промовираат интеракција преку претставување на етничките заедници како дел од исти случувања и/или заеднички стремежи.
- да се обезбеди учењето на некој од јазиците на етничките заедници (на пр. албански, турски, српски) да биде третирано како побитно од учењето на втор странски јазик и
- да се создадат услови јазикот на некоја од етничките заедници кој ученикот ќе го избере, да се совлада во текот на редовното образование најмалку на ниво на основна комуникација.

Капацитетот на наставниците да се подобри преку:

- иницијална обука и професионално усовршување со кои наставниците ќе се сензибилизираат и подготват за реализација на наставните цели што се однесуваат на прифаќање и почитување на „другите“ во мултикултурната и мултиетничката реалност на земјата и
- да се зајакнат постоечките механизми за оцена и мониторирање на имплементација на наставните цели поврзани со мултикултурноста.

Анализата на учебниците укажува дека учебниците стимулираат етноцентризам наместо да даваат основа за градење граѓански и/или национален идентитет. Учебниците за сите предмети варираат по однос на квантитетот и квалитетот на содржините поврзани со мултикултурната реалност на земјата, но во повеќето од нив отсутствуют содржини, ликови, слики и автори кои овозможуваат запознавање со културата и традицијата на „другите“ етнички заедници и увидување на заедничките основи. Кога се работи за родовиот аспект на мултикултурноста во учебниците, анализата покажува дека:

- (а) кога се користени имиња на ликови од другите етнички заедници, тогаш се среќаваат и женски и машки,
- (б) не е застапена ниту една авторка од другите етнички заедници и

(в) со оглед на тоа дека „Другиот“ е најчесто деперсонализиран (прикажан преку групен идентитет), доминира маскулиниот дискурс (како нација, како народ, низ војни и сл.).

За да се овозможи да се пишуваат учебници, што ќе промовираат меѓусебно почитување и ќе помогнат за интегрирање на сите етнички заедници во македонското општество, неопходно е, да се операционализираат критериуми за вреднување на учебниците од аспект на мултикултурноста.

Критериумите треба да се однесуваат на:

- презентирање и промовирање интеракција меѓу припадниците на различните етнички заедници во земјата преку обезбедување присуство на сите етнички заедници во прикажувањето на секојдневните активности и случувања (користење на имињата и белезите на другите етнички заедници во контекст на објаснување на секојдневниот живот или како дел од секојдневниот живот),
- запознавање со историјата, културата и традицијата на „другите“ етнички заедници преку обезбедување присуство на содржини, ликови, слики и автори (и машки и женски) кои произлегуваат од различните етнички заедници или се однесуваат на нив,
- прикажување на специфичностите на различните етнички заедници кои живеат во земјата, со нагласување на заедничките основи кои произлегуваат од меѓусебните влијанија и мешањето на културите во минатото и денес; и
- нудење содржини и пристапи кои ќе го развиваат граѓанскиот и националниот идентитет кај припадниците на сите етнички заедници во земјата, наместо такви кои го негуваат етноцентризмот и се фокусираат исклучиво на етничкиот идентитет.

Од анализата на официјалните податоци за бројот на ученици кои учат на различни наставни јазици и за бројот на училиштата со еден или повеќе наставни јазици спроведена за да се одреди степенот на јазично-етничката поделеност во училиштата може да се извлечат следниве заклучоци:

- a) Во последните 5-10 години, бројот на повеќејазични основни училишта со настава на македонски и/или на албански јазик е намален (од 72 на 63), како што е намален и бројот на ученици Македонци и ученици Албанци кои учат во нив, главно заради намалување на наталитетот и иселување.
- b) Јазичната поделба во основните училишта води и кон етничка поделба. Најизолирани се учениците Албанци. Дел од учениците Македонци може да имаат припадници на другите етнички групи како соученици бидејќи некои

припадници од другите етнички заедници, што не се Албанци, учат на македонски наставен јазик.

- с) Во добар дел од основните училишта со повеќе наставни јазици вон-наставните активности се организираат одделно, според јазикот на наставата. Има и училишта кои поделбата според јазикот на настава ја вовеле во последните 5-10 години.

За да обезбеди комуникација и меѓусебно запознавање меѓу учениците кои учат на различни јазици, Министерството за образование и наука и општините треба да развијат и имплементираат посебна стратегија која:

- ќе ги поврзе еднојазичните училишта со училишта со настава на друг јазик во рамките на општината;
- ќе ги стимулира учениците од јазични/етнички мешаните средини да учат во повеќејазични училишта (во иста зграда),
- ќе обезбеди повеќејазичните училишта да ги организираат сите вон-наставни активности заедно, односно без поделба на учениците по јазична основа и
- ќе обезбеди повеќејазичните училишта да ја организираат наставата така да овозможат максимум можна комуникација меѓу учениците од паралелките со различни наставни јазици.

Резултатите од Теренското истражување ги потврдуваат загрижувачките тенденции поврзани со ограничените можности за комуникација и интеракција во училиштата:

1) Училиштата во земјата се поделени по етничка/јазична основа. Моделот на паралелизам и поделеност во образовниот систем е попретеран во однос на моделот на интеграција кога се работи за споделување на физичкиот простор од страна на учениците, но исто така и кога се работи за вклучување во заеднички активности. Јасно е изразена поделбата на Ние наспроти Тие.

2) И кај учениците Македонци и кај учениците Албанци се забележува високо ниво на оптовареност (поизразено кај учениците средношколци) со негативни етнички стереотипи и предрасуди за „другиот“. Наодите од фокус групите покажуваат дека помалите деца (и Македонци и Албанци) се чувствуваат поуплашени од припадниците на „другата“ етничка група, додека пак поголемите ученици Македонци перципираат позачестени форми на насилство и се чувствуваат позагрозени од „другите“ во споредба со нивните врстници Албанци. Меѓу девојчињата и момчињата од иста етничка заедница не постојат разлики во тоа како гледаат на насилството во училиште.

3) Поизразена осетливост за насилство имаат и наставниците и родителите Македонци споредено со наставниците и родителите Албанци.

Македонците се убедени дека степенот на насилство сега е повисок отколку што бил порано. Одговорноста за постоечката ситуација во училиштата возрасните Албанци и Македонци ја припишуваат главно на политичките влијанија, а многу малку на себе си.

4) И наставниците и учениците изјавуваат дека во рамките на локалната заедница постои подобра комуникацијата и повеќе дружењето со припадници на другата етничка заедница отколку во училиштата. Во училиштата се користат најразлични стратегии за да се оневозможат директни контакти меѓу учениците Албанци и учениците Македонци, кои се состојат во временско или просторно дистанцирање на учениците по етничка линија. Вистинската причина за тоа е да се избегне меѓуетничко насилство, кое е присутно во најразлични форми (од психолошко, па сè до физичко), иако често се наведуваат и други изговори, како што се просторните услови или наследената состојба. Овие состојби во средните училишта се поизразени отколку во основните.

5) Наставниците, барем на декларативно ниво, изјавуваат дека немаат проблем да се засили интеракцијата меѓу учениците Македонци и Албанци преку организирани заеднички активности во училиштето, но не секогаш мислат дека тоа ги подобрува интеретничките односи. Поголема резерва за учество во заеднички активности пројавуваат наставниците Албанци, главно заради јазикот на кој активностите вообичаено се одвиваат.

6) На декларативно ниво, постои соработка меѓу наставници од двете етнички заедници, која најчесто се состои во извршување на училишните обврски, а многу помалку е иницирана од потребата за професионално поврзување. Соработката е површна, без вистинска интеракција.

Во поглед на обемот и ефикасноста на постоечките механизми на комуникација и координација насочени кон демократска партиципација, раководење и управување и разрешување конфликти во училиштата и општините, резултатите од фокус групите и интервјуата покажуваат дека:

1) Училиштата немаат капацитети за конструктивно разрешување на конфликтите. Кога се случуваат конфликти меѓу учениците кои припаѓаат на двата етникума, често пати или се игнорираат или само површно се адресираат, во обидот да се спречи да добијат етничка димензија. На наставниците и управата им е многу важно да спречат конфликтите што добиваат етничка конотација да излезат во јавноста, за да не станат предмет на политичка и медиумска манипулација.

2) Стручните служби не секогаш го следат етничкиот состав на училиштата што може да продуцира недоверба и чувство на нееднаквост кај учениците кои не можат да побараат помош на својот мајчин јазик и да очекуваат поддршка. И самите стручни служби не се доволно подготвени да се справат со конфликтите и насилството, иако тоа од нив се очекува.

3) Наставниците (и родителите) придонесуваат за интеретничка нетолеранција на тој начин што ги потхрануваат перцепциите за Албанците како насилници, а за Македонците како провокатори или како мирни. Пораката што им ја праќаат на учениците е да се воздржат од меѓусебна комуникација, за да се заштитат од „другите“.

4) Постоечката нетолеранција произлегува и од тоа што учениците, наставниците и родителите од двете етнички групи ги сметаат учениците од „другата“ група за попривилегирани на одреден начин. Кога Македонците посочуваат на нееднаков третман, се фокусираат на критериумите за оценување („учениците Албанци добиваат повисоки оценки за помалку знаење“), а кога Албанците зборуваат за нееднаквост, се

фокусираат на условите за учење („преоптовареноста на паралелките на албански јазик со ученици, достапност на учебници на албански јазик, полоши инфраструктурни услови“).

5) Недостасува самокритичност за сопствениот удел во постоечката состојба во меѓуетничките односи во училиштето – секогаш други се сметаат за виновни, без оглед на тоа дали се работи за ученици, родители или наставници од „другата“ етничка заедница, или за политички партии и медиуми.

6) Во повеќето училишта постојат ученички заедници, но нивната улога е формална и маргинална, што произлегува од отсуство на свесност и кај наставниците и кај учениците за значењето на партиципацијата на учениците. Учениците многу прашуваат за мислење и скоро никогаш не учествуваат во донесување на одлуките што се однесуваат на нивните активности или проблеми во училиштето.⁷²

⁷²<http://ljepotaa.blogspot.ba/arhiva/2008/03/06/1402369>

<http://wol.jw.org/hr/wol/d/r19/lp-c/2001525#h=16:0-18:652>

ГЛАВА 5. ИСТРАЖУВАЊЕ

Од истражувањето кое е реализирано во овој докторски труд, во периодот од март до мај 2018 та година, произлезе дека е потврдена генералната истражувачка хипотеза, што значи дека, креирањето на ефикасна образовна средина во мултикултурните заедници и ефикасното лидерство се основен предуслов за поттикнување на:

- Квалитетна, ненасилна комуникација помеѓу сите чинители на образовните организации и заедницата;
- Воспоставување на постојан дијалог за справување со предизвиците кои постојат помеѓу припадниците на различните етнички, верски и други групи и поединци;
- Креирање на процес на покажување на взаемно почитување, поддршка и развој;
- Воспоставување на процес на постојано учење со критички и креативен пристап.

Овој труд даде одговори на истражувачките прашања, имено, се потврди дека улогата на лидерот има силно влијание врз процесот на создавање на ЕОС (ефикасна образовна средина), со неговите компетенции, лични карактеристики и стекнати вештини. Особено е важно лидерот да поседува социјално пожелни карактеристики на личноста, комуникациски вештини. Отвореност за постојана комуникација со сите чинители на воспитно образовниот процес, соработници и со опкружувањето. Да поседува и промовира толеранција на различностите, по било која основа, со лично вклучување во едукативни активности во оваа сфера. Се потврди значајноста на создавање на ефикасна образовна средина во мултикултурните заедници, за воспоставување на постојан квалитетен дијалог во функција на взаемно поддржување и развој на сите припадници на заедницата. Од особена важност како постулат е воспоставувањето на процес на взаемно учење со критички пристап кон проблемите.

Поаѓајќи од фактот дека директорите на основните училишта според законските обврски имаат проследена обука во рамките на Програмата за подготовка за испит за директор на основно/средно училиште, авторот на трудов, како обучувач и ментор во истата програма, има реализирано неформални, нестандартизирани интервјуа со 60тина директори и кандидати за директори во периодот од 2013та до 2014та г. и од 2018та до 2019та година.

Прашањата кои се дел од интервјуата се со следниве содржини:

- Отвореност во процесот на информирање во училиштето;
- Отвореност за инклузивност во процесот на донесување на одлуки;
- Инклузивност во стратешкото и други видови на планирање во училиштето;

- Поддршка на личниот и професионалниот развој на вработените;
- Поддршка и негување на тимската работа во училиштето;
- Подобрување на соработката со родителите;
- Подобрување на соработката со заинтересираните страни;
- Подобрување на комуникацијата во училиштето;
- Подобрување на условите за работа во училиштето;
- Подобрување на соработката со другите училишта;
- Подобрување на условите за учење и поучување;
- Подобрување на соработката со опкружувањето и пошироката заедница.

Од овие интервјуа кои беа реализирани пред почетокот на обуката, при искажувањето на интерес за обуката, после завршувањето на обуката беше реализирано интервју со кандидатите, при што имаше видно подигната осетливост за наведените теми и прашања кои беа поврзани со содржините на обуката. И посебните листи за евалуација кои се даваат на крајот, имаат генерално искажан позитивен фидбек, особено во делот на забелешките во кој се наведува корисноста на обуките во областа на работењето со вработените во училиштето.

Особено значајно е да се нагласи влијанието на директорот како лидер на промените, врз наставниците кои се лидери на развојот на учениците, како и лидери на родителите на учениците кои се и соработници на училиштето и опкружување кое го следи развојот и го рефлектира во заедницата.

Авторот на овој докторски труд, како тренер во рамките на обуките за зајакнување на училишните одбори, низ поттикнатите дискусии кои се дел од таа Програма, од членовите кои беа учесници на обуката, а се дел од Наставничкиот колегиум, Советот на родители и претставници од опкружувањето, делегирани од Општината ги согледа влијанијата на обуките во однос на лидерството во училиштето.

Имено и без посебни мерења е видно подобрувањето на состојбите во училиштата како резултат на реализираните обуки за директорите и нивната поддршка на лидерството во училиштата и рефлексијата во опкружувањето особено во мултикултурните средини.

Во истражувањето кое е спроведено во рамките на овој труд се направи уште еден увид во состојбите со лидерството во училиштата, во однос на примената на вештините за поттикнување на учење, соработка, взаемно разбирање, отвореност за комуникација, толеранција на различности, градење на култура на комуникација и взаемна поддршка без оглед на разликите по било која основа.

5.1 РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето е спроведено во три училишта во Скопје. Во основно училиште во кое наставата се изведува на еден наставен јазик, “ОУ Димитар Македонски” (30 наставници), во основно училиште во кое наставата се изведува на македонски и албански јазик: ОУ” Живко Брајковски”(50 наставници) и училиште во кое наставата се изведува на три јазици, на македонски, албански и турски јазик: ОУ ”Петар Здравковски Пенко”(60 наставници).

ООУ „Димитар Македонски” се наоѓа во населбата Лисиче, на улица „Ѓуро Малешевац” бр.2, Општина Аеродром, Скопје. Изградено е во 1964 година со Решение бр.279 на Општинско собрание на Општина Кисела Вода како донација од Република Франција, по катастрофалниот земјотрес во Скопје 1963 год. Основна дејност е реализација на воспитно-образовен процес во основното образование. Наставата се одвива во две смени на македонски наставен јазик и кирилско писмо.⁷³

Основното училиште Живко Брајковски е изградено во две фази со помош од Светска банка и сопствен буџет на Општина Бутел. Училиштето има 34 училници за дневна настава, библиотека, трпезарија, соба за музичко и е енергетски ефикасно. Наставата се одвива во две смени, во секоја училница учат наизменично во зависност од смената, ученици кои следат настава на македонски јазик и ученици кои следат настава на албански наставен јазик.

Основното училиште „ Петар Здравковски Пенко,, се наоѓа во општина Бутел на улица “Втора Македонска бригада“ б.б. Наставата се одвива во две смени, на македонски, албански и турски јазик. Сите ученици од трите наставни јазици учат во двете смени во зависност од распоредот по одделенија, односно одделенска и предметна настава.

⁷³ Самоевалуација на ОУ <http://oudimitarmakedonski.edu.mk/mk/wp-content/uploads/2018/04/извештај-самоевалуација-ДМ1.pdf>

Прашалникот е даден во прилог. На почетокот на прашалникот дадено е појаснување за анонимноста, како и податоци за работен стаж во образование, работа во средина со мешан етнички состав како и информации за проследени обуки од областа на меѓуетничкото разбирање, дијалог, толеранција и поддршка.

Интеркултурниот дијалог ги опфаќа следните вредности:

Поттикнување на соработка, доверба, почитување на различностите, активно сочувствување, посветеност кон колективната добросостојба, заштита и зајакнување на културниот идентитет, јазик и наследство на сите луѓе што живеат во заедницата, креирање на културен амбиент на заедништво со одговорност и дисциплина кон локалното и национално богатство. Водачот/Лидерот во образовниот процес во образовните организации во мултикултурни средини е поттикнувач на дискусии, преговарач, посредник, мотиватор, едукатор, визионер, соработник, прв меѓу еднаквите кои постојано учат.

5.1.1 ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ОУ”ДИМИТАР МАКЕДОНСКИ”

ОПИС на ПРИМЕРОКОТ

За потребите на ова истражување беше наменски прилагоден прашалник со кој беа опфатени наставници од предметна и одделенска настава од сите наставни јазици во трите училишта, сите наставници кои реализираа настава во периодот на задавање на прашалникот. Со оглед на тоа дека во училиштата преовладува женскиот пол на наставници, примерокот на испитаници е вкупно 86% од испитаниците се жени, а 14% се од машки пол. Во етнички мешаните училишта се опфатени по подеднаков број на испитаници од сите етнички заедници. Испитаниците ги дадоа следните одговори на прашањата:

Дали сметате дека водачите/лидерите даваат придонес кон поттикнувањето на интеркултурниот дијалог во вашата средина? (Одберете еден од понудените одговори)

Да, многу Да, доволно Недоволно Воопшто не е Не знам

На првото прашање наставниците од “ОУ Димитар Македонски” 50% одговориле дека водачите доволно даваат придонес, 17% дека многу даваат придонес, 15% дека воопшто не даваат придонес, 12% дека недоволно даваат придонес. Од овие податоци произлегува дека поголемиот дел од испитаниците или 67% сметаат дека водачите ги поттикнуваат позитивните модели на интеркултурен дијалог, но останатите 33% покажуваат незадоволство, односно ги оценуваат како недоволни активностите и компетенциите на водачите кои водат кон подобрување на состојбите во училиштето и околината по ова прашање.

Оттука произлегува препораката за организирање на континуиран и наменски прилагоден пристап на постојано следење, вреднување и поучување на наставниот персонал за подигнување на компетенциите во оваа област. Имено постоечките едукации се недоволни и неконзистентни за сите наставници подеднакво.

На второто прашање:

Дали сметате дека поседувате вештини за практикување на интеркултурниот дијалог? (Одберете еден од понудените одговори)

Да, многу Да, доволно Недоволно Воопшто не е Не знам

Од вкупниот број на испитаници, 58 % одговориле дека поседуваат доволно вештини за практикување на интеркултурен дијалог, еден испитаник одговорил дека има многу компетенции, 11% дека недоволно, а исто толку и дека воопшто не поседуваат такви компетенции и 15 % дека не знаат ништо во врска со тоа прашање.

Процентот на испитаници кои се искажале дека имаат доволно и високи компетенции во главно се должи на бројните едукации, обуки, активности организирани во образовните институции и организации, како што беше и Проектот за разрешување на етничките конфликти, Проектот за меѓуетничка интеграција во образованието, како и бројни обуки во рамки на Проектот за модернизација во образованието. Сите овие проекти се поддржани од донаторите како што се: УСАИД, Светска Банка и други, во соработка со надлежните институции во Република Македонија. Сепак е голем бројот на наставници 37 % вкупно кои немаат компетенции во оваа сфера, што може да е резултат на помалиот стаж и непосетени обуки. Овие резултати укажуваат на потребата од воведување на систем за менторирање на наставници, постојано поучување преку интерни едукативни работилници

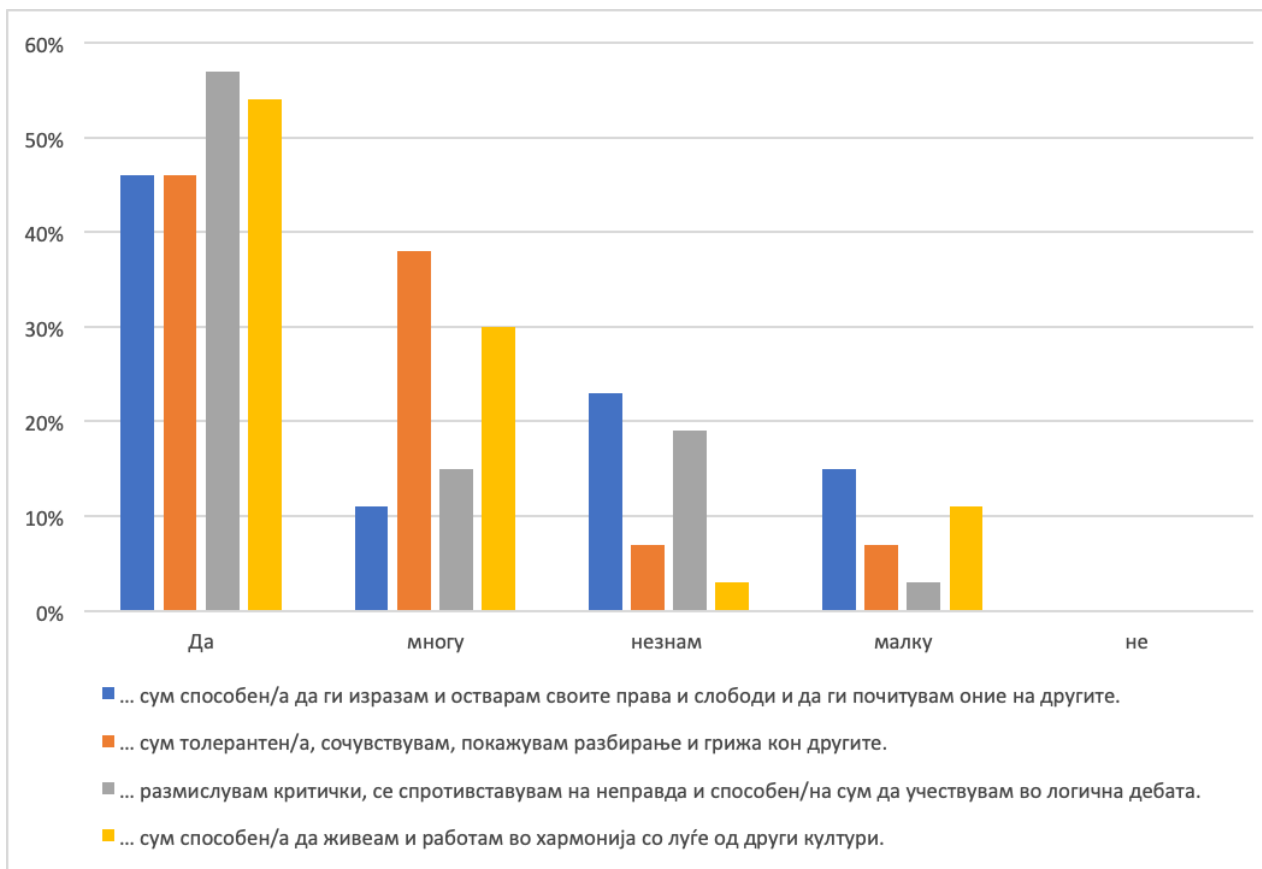
за размена на искуства од страна на оние наставници кои следеле обуки, за сите кои немале можност да ги следат.

На третото прашање одбран процент на одговори е прикажан во табелата која соодветствува на прашалникот:

Ве молам одберете еден од одговорите за следните изјави :

Сметам дека ... (

	Да	многу	не знам	малку	Не
... сум способен/а да ги изразам и остварам своите права и слободи и да ги почитувам оние на другите.	6%	1%	3%	15%	
... сум толерантен/а, сочувствувам, покажувам разбирање и грижа кон другите.	6%	8%	3%	7%	
... размислувам критички, се спротивставувам на неправда и способен/на сум да учествувам во логична дебата.	7%	5%	9%	3%	
... сум способен/а да живеам и работам во хармонија со луѓе од други култури.	4%	0%	3%	11%	



Како во претходните прашања така и во ова повисокиот процент на застапени одговори се во насока на поседување на компетенции за интеркултурниот дијалог. На дадените алтернативи добиени се следните резултати:

На првата алтернатива одговориле 46% односно со “ДА”, што значи дека се свесни за своите компетенции и со сигурност го потврдуваат тоа. 11% одговориле дека “ Многу” се способни за изразување на своите права и слободи, како и почитување истото кај другите, различните. Не знаат дали поседуваат такви способности 23% од испитаниците, а 15 % сметаат дека малку се способни, односно се свесни за свои слабости, во однос на ова прашање.

Тоа наведува на размислување дека скоро 40% од испитаниците не се оспособени или поттикнати на размислување и искажување на своите права и слободи, како и почитување на истите кај другите.

На втората понудена алтернатива 46% од испитаниците одговориле со “ Да “ дека се толерантни, сочувствителни и дека покажуваат разбирање и грижа кон другите, додека пак 38% за истата алтернатива сметаат дека “ Многу” ја поседуваат. Не знаат или малку ја поседуваат одговориле 14%.

На третата понудена алтернатива... размислувам критички, се спротивставувам на неправда и способен/на сум да учествувам во логична дебата, 57% од испитаниците одговориле со “ Да”, а 15 % со “ Многу “. 22 % сметаат дека се недоволно компетентни за оваа понудена алтернатива, која е многу значајна во работењето со младите и со луѓето воопшто.

На четвртата алтернатива...

... сум способен/а да живеам и работам во хармонија со луѓе од други култури, 54 % од испитаниците одговориле потврдно, а 30% сметаат дека “ Многу “ ја поседуваат оваа компетенција. Додека пак 14% сметаат дека немаат доволно развиени компетенции во оваа насока.

Одговорите на ова прашање даваат една слика која обврзува на пристап со кој ќе се утврдат потребите на наставниот персонал во насока на креирање на програма за подигнување на компетенциите на водството и наставниците за работа во мултикултурни средини, со што ќе придонесат во градење на здрава средина со взаемно почитување и поддршка.

На четвртото прашање кое гласи:

Дали вештини и способности за интеркултурен дијалог ги користите во наставата со учениците:

- Поттикнување на соработка, доверба, почитување на различностите, активно сочувствување, посветеност кон взаемното разбирање, заштита и зајакнување на културниот идентитет на секој, јазик и наследство на сите луѓе што живеат во заедницата, креирање на амбиент на заедништво со одговорност и поттикнување на внатрешна дисциплина.

Од вкупниот број испитаници 19% одговориле со - Да, многу
69% со Да, доволно, 3% со Недоволно и 5% со Воопшто не

Од одговорите на ова прашање се потврдува влијанието на програмите кои го промовираат заедништвото, така што поголемиот број на наставници афирмативно се изјасниле во однос на поседување и практикување на вештините за градење на соработка, доверба, почитување на различностите. Но фактот дека има наставници кои одговориле

дека недоволно или воопшто не користат такви вештини, укажува на потребата за организирање на професионална поддршка.

На прашањето:

Кои од следниве карактеристики на Вашиот ангажман сметате дека се важни за градење компетенциите на Водачите за зајакнување на интеркултурниот дијалог? Одберете еден одговор за секоја изјава.

Од вкупниот број наставници, испитаници 15% одговориле со Да, многу ; 38% Да, доволно, 19% со Недоволно , Воопшто не е 0 и 27% со Не знам

Одговорите на ова прашање даваат насока која обврзува на пристап со кој ќе се утврдат потребите на наставниот персонал за креирање на приоди и програми за подигнување на компетенциите на водството и наставниците за работа на интеркултурниот дијалог во мултикултурни средини.

На прашањето:

Дали сметате дека поседувате вештини за практикување на интеркултурниот дијалог? (Одберете еден од понудените одговори)

Од вкупниот број наставници, испитаници 4% одговориле со Да, многу, 65% со Да, доволно, 27% со Недоволно 0 Воопшто не е и 7% со Не знам

Од одговорите на ова прашање се согледува дека поголемиот број на наставници афирмативно се изјасниле во однос на поседување и практикување на вештините за практикување на интеркултурен дијалог. Но фактот дека има наставници кои одговориле дека недоволно или воопшто не користат такви вештини, укажува на потребата за организирање на професионална поддршка во училиштето и во надлежните институции.

На прашањето/

Дали вештини и способности за интеркултурен дијалог ги користите во наставата со учениците?

Поттикнување на соработка, доверба, почитување на различностите, активно сочувствување, посветеност кон взаемното разбирање, заштита и зајакнување на културниот идентитет на секој, јазик и наследство на сите луѓе што живеат во заедницата, креирање на амбиент на заедништво со одговорност и поттикнување на внатрешна дисциплина.

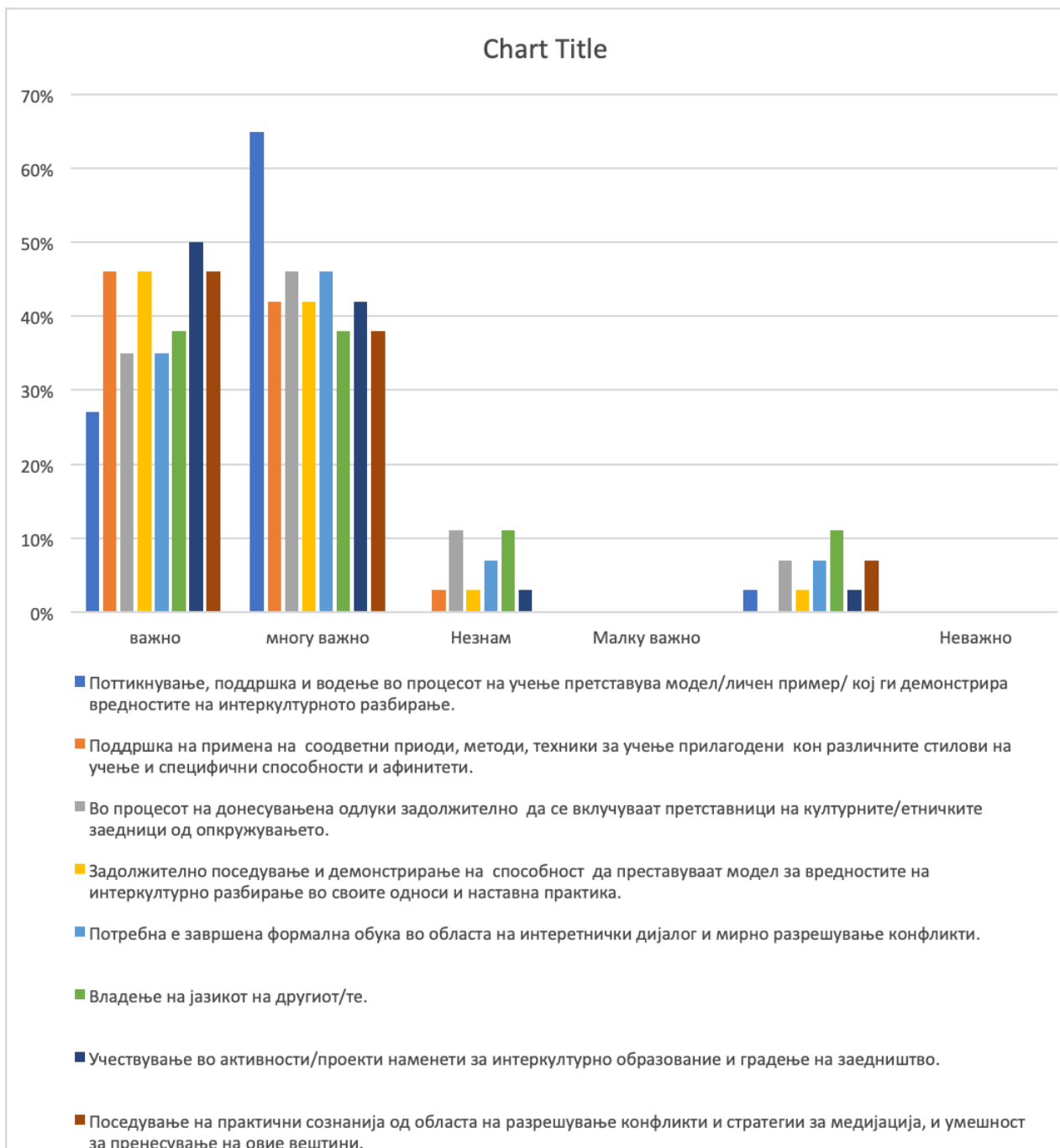
Од вкупниот број на испитаници 11% одговориле со Да, многу
35% со Да, доволно, 3% Не доволно 0 Воопшто не и 3% Не знам

И овие одговорите на ова прашање даваат насока која обврзува на пристап со кој ќе се утврдат потребите на наставниот персонал за креирање на приоди и програми за подигнување на компетенциите на водството и наставниците за работа на интеркултурниот дијалог во мултикултурни средини.

Кои од следниве карактеристики на Вашиот ангажман сметате дека се важни за градење компетенциите на Водачите за зајакнување на интеркултурниот дијалог? Одберете еден одговор за секоја изјава.

	важно	многу важно	Не знам	Малку важно	Неважно
Поттикнување, поддршка и водење во процесот на учење претставува модел/личен пример/ кој ги демонстрира вредностите на интеркултурното разбирање.	2 7%	6 5%	0	3%	
Поддршка на примена на соодветни приоди, методи, техники за учење	4 6%	4 2%	3 %	0	

прилагодени кон различните стилови на учење и специфични способности и афинитети.					
Во процесот на донесување на одлуки задолжително да се вклучуваат претставници на културните/етничките заедници од опкружувањето.	3 5%	4 6%	1 1%	7%	
Задолжително поседување и демонстрирање на способност да преставуваат модел за вредностите на интеркултурно разбирање во своите односи и наставна практика.	4 6%	4 2%	3 %	3%	
Потребна е завршена формална обука во областа на интернетички дијалог и мирно разрешување конфликти.	3 5%	4 6%	7 %	7%	
Владеење на јазикот на другиот/те.	3 8%	3 8%	1 1%	11%	
Учествување во активности/проекти наменети за интеркултурно образование и градење на заедништво.	5 0%	4 2%	3 %	3%	
Поседување на практични сознанија од областа на разрешување конфликти и стратегии за медијација, и умешност за пренесување на овие вештини.	4 6%	3 8%	0	7%	



Одговорите на ова прашање се основа креирање на едукативен приод и во рамки на училиштата, но императив за образовните институции да вградат содржини од оваа област и да ги поддржат институциите на системот надлежни за развојот во образованието.

Дали се согласувате дека е важно високообразовните институции да го вградат во својата редовна образовна дејност градењето компетенции за интеркултурен дијалог?

31% Многу се согласувам 50% Делумно се согласувам 0 Не се согласувам
11% Не знам.

Од овие одговори се потврдува потребата од креирање на едукативен период и во рамки на училиштата и императивот за образовните институции да вградат содржини од оваа област и да ги поддржат институциите на системот надлежни за развојот во образованието.

Кои од следниве карактеристики на образовните институции се важни за градење компетенции за зајакнување на интеркултурниот дијалог? Одберете еден одговор за секоја изјава

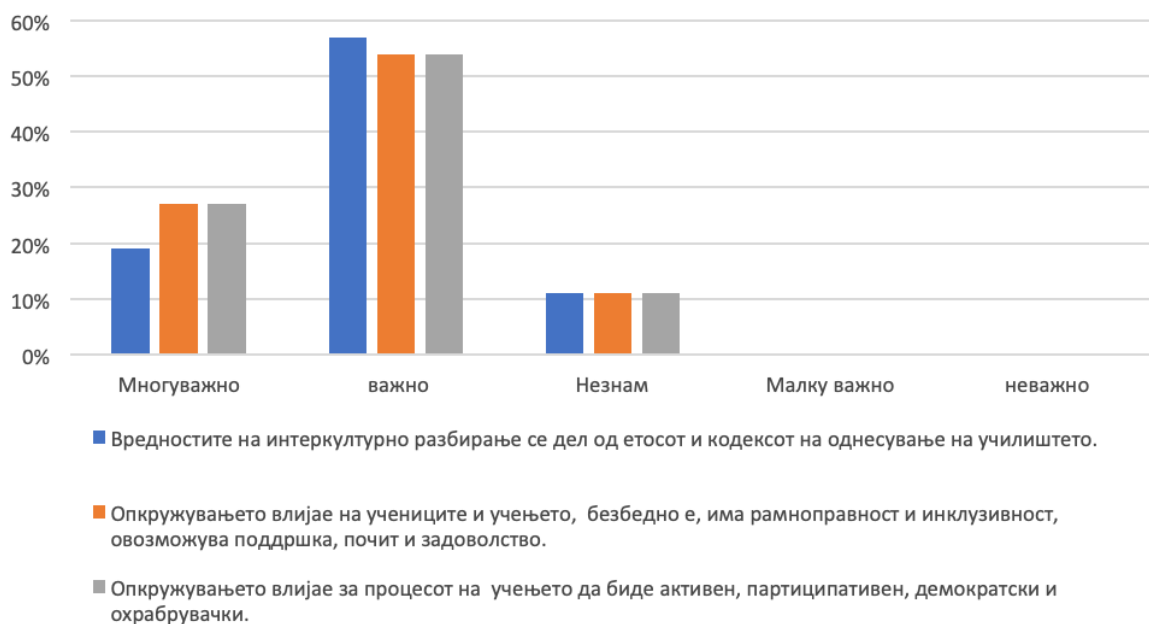
	М ногу важно	важно	Н е знам	М алку важно	Нев ажно
Управување и водење					
Училиштето има пристап кој ги вградува начелата и вредностите за интеркултурно разбирање во сите подрачја на работата	1 1%	5 8%	7 %	1 1%	
Се применуваат праведни и рамноправни политики и правила за постапување со дискриминација, малтретирање или непријателство поради националност.	3 1%	5 0%	3 %	7 %	
Соработката и партнерските односи со локалната заедница					
Различните културни/етнички групи се соодветно застапени во управните и консултативните тела.	1 5%	5 0%	1 1%	1 1%	
Опкружување/семејство/соседство/					
Вредностите на интеркултурно разбирање се дел од етосот и кодексот на однесување на училиштето.	1 9%	5 7%	1 1%		
Опкружувањето влијае на учениците и учењето, безбедно е, има рамноправност и	2 7%	5 4%	1 1%		

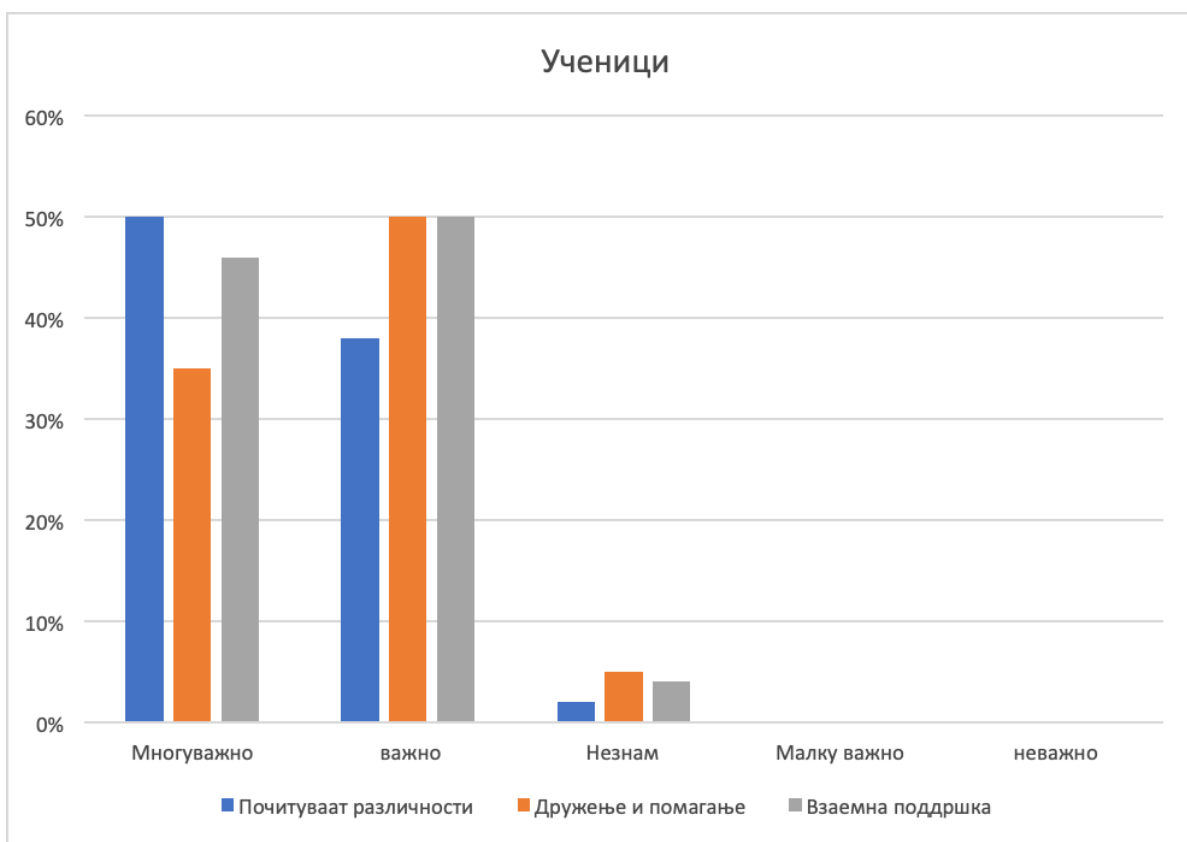
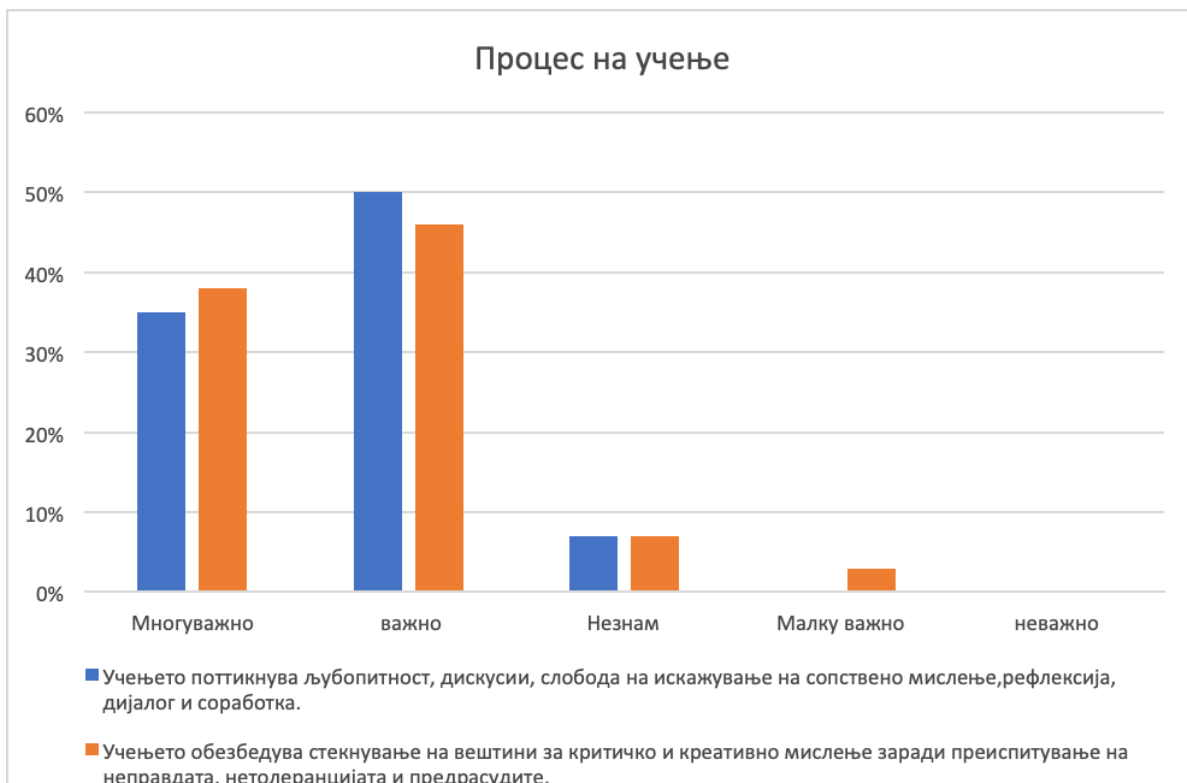
инклузивност, овозможува поддршка, почит и задоволство.					
Опкружувањето влијае за процесот на учењето да биде активен, партиципативен, демократски и охрабрувачки.	2 7%	5 4%	1 1%		
Процес на учење					
Учењето поттикнува љубопитност, дискусии, слобода на искажување на сопствено мислење, рефлексивност, дијалог и соработка.	3 5%	5 0%	7 %		
Учењето обезбедува стекнување на вештини за критичко и креативно мислење заради преиспитување на неправдата, нетолеранцијата и предрасудите.	3 8%	4 6%	7 %	3 %	
Ученици					
Почитуваат различности	5 0%	3 8%	2 %		
Дружење и помагање	3 5%	5 0%	5 %		
Взаемна поддршка	4 6%	5 0%	4 %		

Управување и водење



Опкружување/семејство/соседство





Од одговорите на ова прашање може јасно да се види и во табеларниот и во графичкиот приказ, дека постои објективно вреднување на состојбите кои се основа за креирање и реализација на приоди со кои ќе се подобруваат состојбите во овој контекст:

- Училиштето да имаат пристап кој ќе ги вградува начелата и вредностите за интеркултурно разбирање во сите подрачја на работата
- Да се применуваат праведни и рамноправни политики и правила за постапување со дискриминација, малтретирање или непријателство поради националност.
- Надградување на соработката и партнерските односи со локалната заедница

На прашањето:

Што уште би сакале да кажете на оваа тема:

- Закани, опасности, слаби страни на пристапот на креирање интеркултурен дијалог во вашата средина?

На овие прашања некои од испитаниците дадоа свои насоки за подобрување на состојбите во овој контекст преку континуирана едукација и менторска поддршка.

5.1.2 ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ОУ ” ЖИВКО БРАЈКОВСКИ”

Дали сметате дека водачите/лидерите даваат придонес кон поттикнувањето на интеркултурниот дијалог во вашата средина? (Одберете еден од понудените одговори)

Да, многу Да, доволно Недоволно Воопшто не е Не знам

На првото прашање наставниците од ОУ “Живко Брајковски ” 43% одговориле дека водачите доволно даваат придонес, 34% дека многу даваат придонес, без одговор-дека воопшто не даваат придонес, 16% дека недоволно даваат придонес. Од овие податоци произлегува дека поголемиот дел од испитаниците или 77% сметаат дека водачите ги поттикнуваат позитивните модели на интеркултурен дијалог, но останатите 23% покажуваат незадоволство, односно ги оценуваат како недоволни активностите и компетенциите на водачите кои водат кон подобрување на состојбите во училиштето и околината по ова прашање.

На второто прашање:

Дали сметате дека поседувате вештини за практикување на интеркултурниот дијалог?
(Одберете еден од понудените одговори)

Да, многу Да, доволно Недоволно Воопшто не е Не знам

Одговорите на прашањата ги дадоа следните резултати: 82 % од вкупниот број на испитаниците одговориле дека поседуваат доволно вештини за практикување на интеркултурен дијалог, 11% одговориле дека имаат многу компетенции, 2% дека недоволно, а исто толку и дека воопшто не поседуваат такви компетенции и 2 % дека не знаат ништо во врска со тоа прашање.

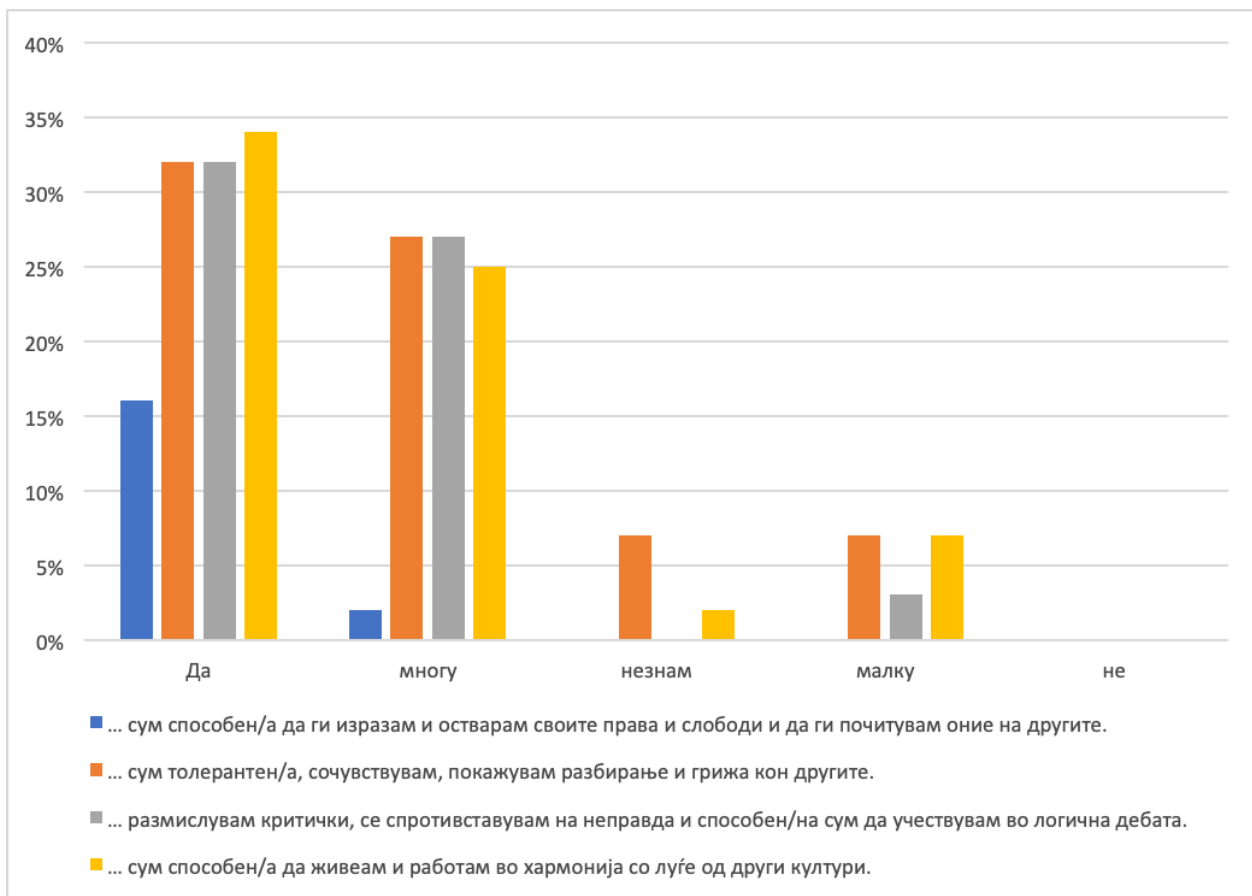
Процентот на испитаници кои се искажале дека имаат доволно и високи компетенции во главно се должи на бројните едукации, обуки, активности организирани во образовните институции и организации, како што беше и Проектот за разрешување на етничките конфликти, Проектот за меѓуетничка интеграција во образованието, како и бројни обуки во рамки на Проектот за модернизација во образованието. Сите овие проекти се поддржани од донаторите како што се: УСАИД, Светска Банка и други, во соработка со надлежните институции во Република Македонија. Сепак е голем бројот на наставници 37 % вкупно кои немаат компетенции во оваа сфера, што може да е резултат на помалиот стаж и непосетени обуки.

На третото прашање одбран процент на одговори е прикажан во табелата која соодветствува на прашалникот:

Ве молам одберете еден од одговорите за следните изјави :

Сметам дека ...

	Да	многу	не знам	малку	Не
... сум способен/а да ги изразам и остварам своите права и слободи и да ги почитувам оние на другите.	6%	%	2 %	%	
... сум толерантен/а, сочувствувам, покажувам разбирање и грижа кон другите.	2%	7%	2 %	7 %	
... размислувам критички, се спротивставувам на неправда и способен/на сум да учествувам во логична дебата.	2%	7%	2 %	3 %	
... сум способен/а да живеам и работам во хармонија со луѓе од други култури.	4%	5%	2 %	2 %	7 %



Како во претходните прашања така и во ова повисокиот процент на застапени одговори се во насока на поседување на компетенции за интеркултурниот дијалог. На дадените алтернативи добиени се следните резултати:

На првата алтернатива одговориле 46% односно со “ДА”, што значи дека се свесни за своите компетенции и со сигурност го потврдуваат тоа.

11% одговориле дека “ Многу” се способни за изразување на своите права и слободи, како и почитување истото кај другите, различните. Не знаат дали поседуваат такви способности 23% од испитаниците, а 15 % сметаат дека малку се способни, односно се свесни за свои слабости, во однос на ова прашање.

Тоа наведува на размислување дека скоро 40% од испитаниците не се оспособени или поттикнати на размислување и искажување на своите права и слободи, како и почитување на истите кај другите.

На втората понудена алтернатива 46% од испитаниците одговориле со “ Да “ дека се толерантни, сочувствителни и дека покажуваат разбирање и грижа кон другите, додека пак 38% за истата алтернатива сметаат дека “ Многу” ја поседуваат. Не знаат или малку ја поседуваат одговориле 14%.

На третата понудена алтернатива... размислувам критички, се спротивставувам на неправда и способен/на сум да учествувам во логична дебата, 57% од испитаниците одговориле со “ Да”, а 15 % со “ Многу “. 22 % сметаат дека се недоволно компетентни за оваа понудена алтернатива, која е многу значајна во работењето со младите и со луѓето воопшто.

На четвртата алтернатива...

... сум способен/а да живеам и работам во хармонија со луѓе од други култури, 54 % од испитаниците одговориле потврдно, а 30% сметаат дека “ Многу “ ја поседуваат оваа компетенција. Додека пак 14% сметаат дека немаат доволно развиени компетенции во оваа насока.

На четвртото прашање :

Дали вештини и способности за интеркултурен дијалог ги користите во наставата со учениците?

Поттикнување на соработка, доверба, почитување на различностите, активно сочувствување, посветеност кон взаемното разбирање, заштита и зајакнување на културниот идентитет на секој, јазик и наследство на сите луѓе што живеат во заедницата, креирање на амбиент на заедништво со одговорност и поттикнување на внатрешна дисциплина.

Од вкупниот број испитаници 43% одговориле со - Да, многу
37% со Да, доволно, 12% со Недоволно и 8% со Воопшто не

На прашањето:

Кои од следниве карактеристики на Вашиот ангажман сметате дека се важни за градење компетенциите на Водачите за зајакнување на интеркултурниот дијалог? Одберете еден одговор за секоја изјава.

Од вкупниот број наставници, испитаници 37% одговориле со Да, многу ; 43% Да, доволно, 10% со Недоволно , 7 Воопшто не е и 3% со Не знам

На прашањето:

Дали сметате дека поседувате вештини за практикување на интеркултурниот дијалог? (Одберете еден од понудените одговори)

Од вкупниот број наставници, испитаници 34% одговориле со Да, многу 36% со Да, доволно, 29% со Недоволно 1% Воопшто не е , и 10% со Не знам

На прашањето/

Дали вештини и способности за интеркултурен дијалог ги користите во наставата со учениците?

Поттикнување на соработка, доверба, почитување на различностите, активно сочувствување, посветеност кон взаемното разбирање, заштита и зајакнување на културниот идентитет на секој, јазик и наследство на сите луѓе што живеат во заедницата, креирање на амбиент на заедништво со одговорност и поттикнување на внатрешна дисциплина.

Од вкупниот број на испитаници 41% одговориле со Да, многу

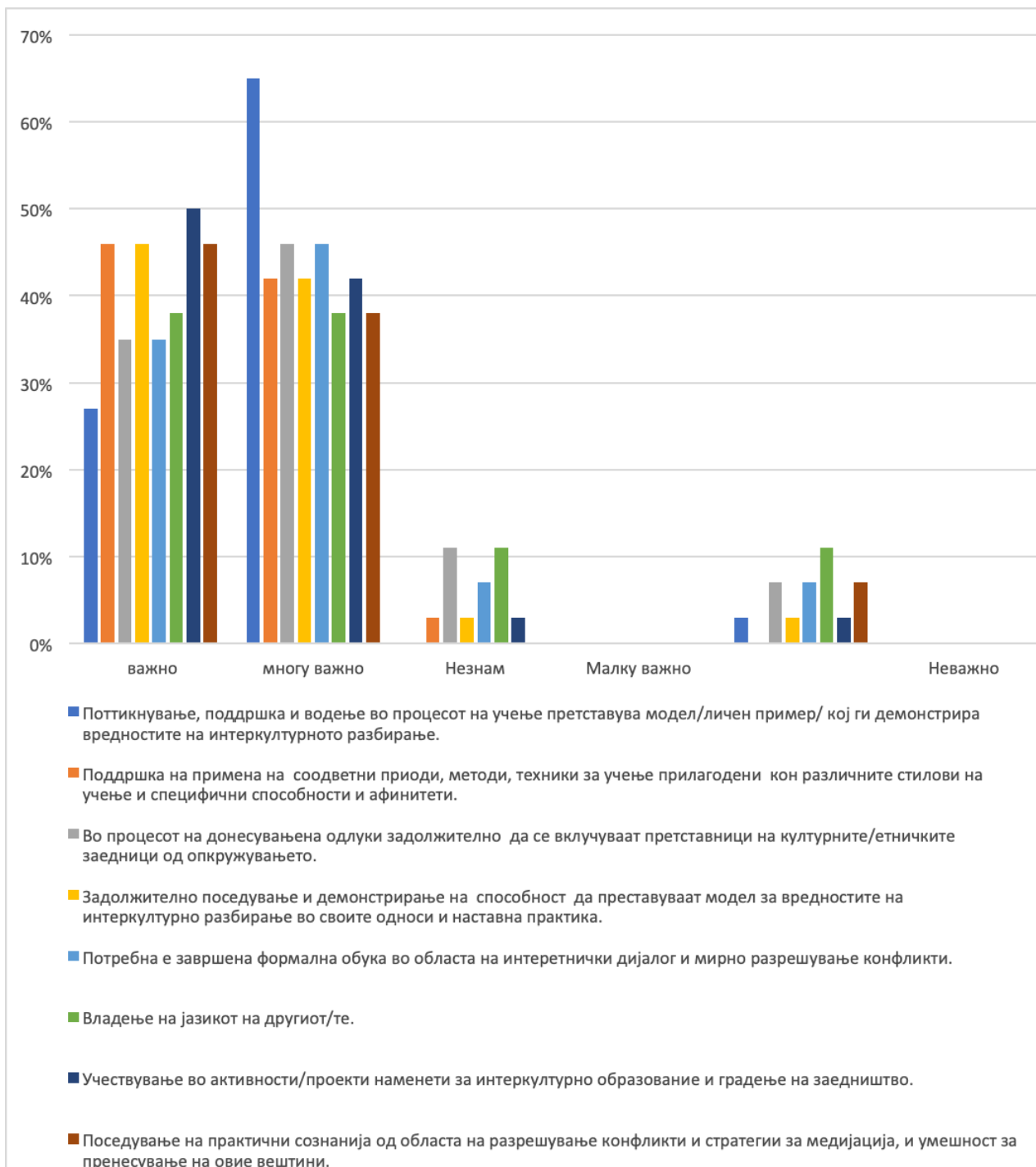
39% со Да доволно 23% Недоволно, 7 Воопшто не и 3%Незнам

Кои од следниве карактеристики на Вашиот ангажман сметате дека се важни за градење компетенциите на Водачите за зајакнување на интеркултурниот дијалог?

Одберете еден одговор за секоја изјава.

	важно	многу важно	Не знам	Малку важно	Неважно
Поттикнување, поддршка и водење во процесот на учење претставува модел/личен пример/ кој ги демонстрира вредностите на интеркултурното разбирање.	2 7%	6 5%	0	3 %	
Поддршка на примена на соодветни приоди, методи, техники за учење прилагодени кон различните стилови на учење и специфични способности и афинитети.	4 6%	4 2%	3 %	0	
Во процесот на донесување на одлуки задолжително да се вклучуваат претставници на културните/етничките заедници од опкружувањето.	3 5%	4 6%	11 %	7 %	
Задолжително поседување и	4	4	3	3	

демонстрирање на способност да преставуваат модел за вредностите на интеркултурно разбирање во своите односи и наставна практика.	6%	2%	%	%	
Потребна е завршена формална обука во областа на интернетнички дијалог и мирно разрешување конфликти.	3 5%	4 6%	7 %	7 %	
Владеење на јазикот на другиот/те.	3 8%	3 8%	11 %	11 %	
Учествување во активности/проекти наменети за интеркултурно образование и градење на заедништво.	5 0%	4 2%	3 %	3 %	
Поседување на практични сознанија од областа на разрешување конфликти и стратегии за медијација, и умешност за пренесување на овие вештини.	4 6%	3 8%	0	7 %	



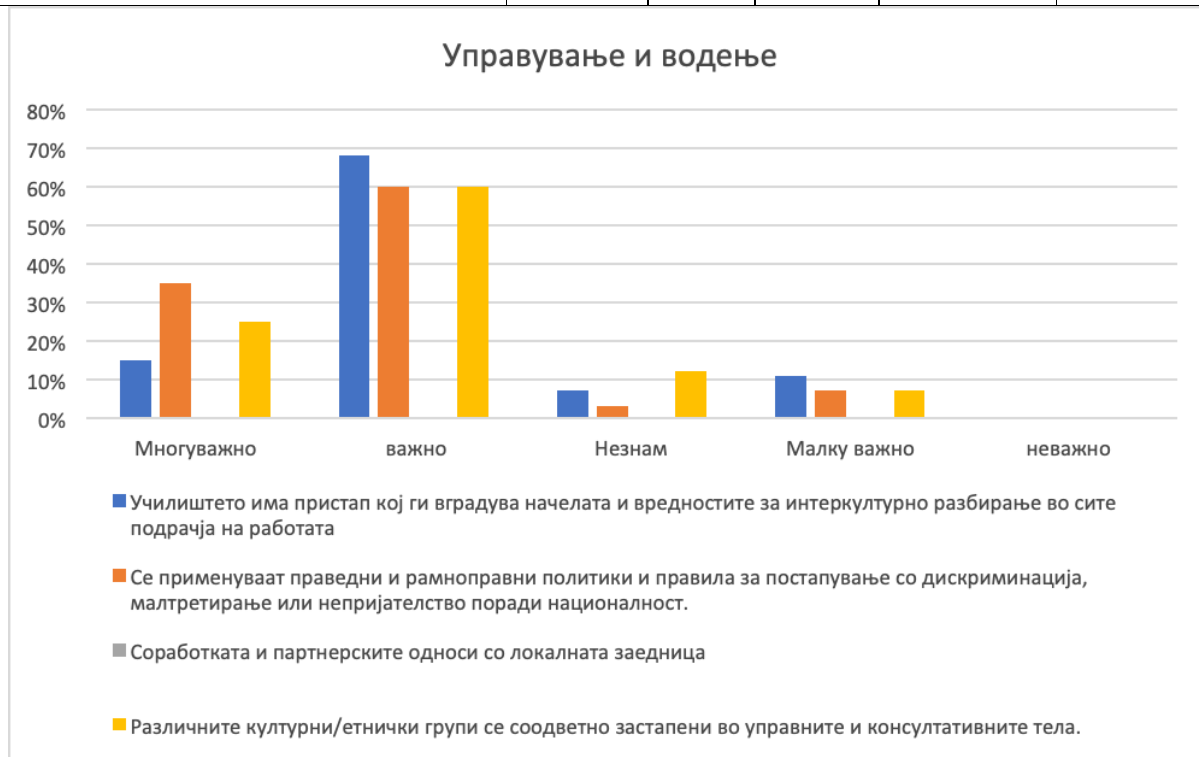
Дали се согласувате дека е важно високообразовните институции да го вградат во својата редовна образовна дејност градењето компетенции за интеркултурен дијалог?

41% Многу се согласувам 50% Делумно се согласувам 6 Не се согласувам 3 % Не знам.

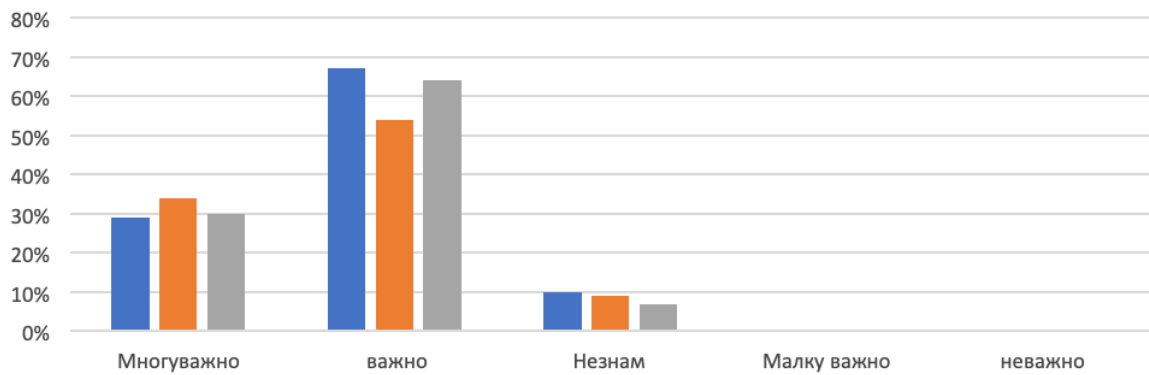
Кои од следниве карактеристики на образовните институции се важни за градење компетенции за зајакнување на интеркултурниот дијалог? Одберете еден одговор за секоја изјава

	Мн огу важно	в ажно	Н е знам	Малк у важно	Нев ажно
Управување и водење					
Училиштето има пристап кој ги вградува начелата и вредностите за интеркултурно разбирање во сите подрачја на работата	15 %	6 8%	7 %	11%	
Се применуваат праведни и рамноправни политики и правила за постапување со дискриминација, малтретирање или непријателство поради националност.	35 %	6 0%	3 %	7%	
Соработката и партнерските односи со локалната заедница					
Различните културни/етнички групи се соодветно застапени во управните и консултативните тела.	25 %	6 0%	1 2%	7%	
Опкружување/семејство/соседство/					
Вредностите на интеркултурно разбирање се дел од етосот и кодексот на однесување на училиштето.	29 %	6 7%	1 0%		
Опкружувањето влијае на учениците и учењето, безбедно е, има рамноправност и инклузивност, овозможува поддршка, почит и задоволство.	34 %	5 4%	9 %		
Опкружувањето влијае за процесот на учењето да биде активен,	30 %	6 4%	7 %		

партиципативен, демократски и охрабрувачки.					
Процес на учење					
Учењето поттикнува љубопитност, дискусии, слобода на искажување на сопствено мислење, рефлексивност, дијалог и соработка.	35%	5%	5%		
Учењето обезбедува стекнување на вештини за критичко и креативно мислење заради преиспитување на неправдата, нетолеранцијата и предрасудите.	38%	6%	1%	3%	
Ученици					
Почитуваат различности	60%	8%	4%	2%	
Дружење и помагање	45%	0%	6%	5%	
Взаемна поддршка	36%	0%	6%	4%	



Опкружување/семејство/соседство

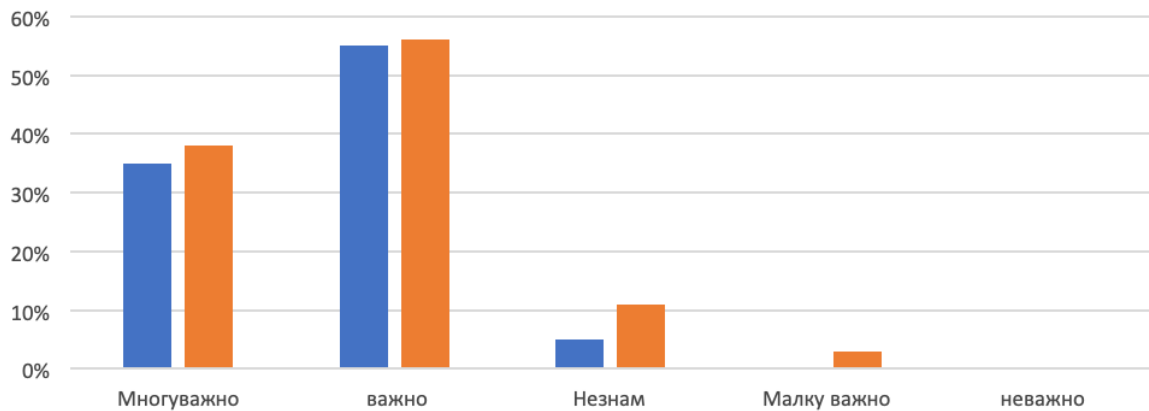


■ Вредностите на интеркултурно разбирање се дел од етосот и кодексот на однесување на училиштето.

■ Опкружувањето влијае на учениците и учењето, безбедно е, има рамноправност и инклузивност, овозможува поддршка, почит и задоволство.

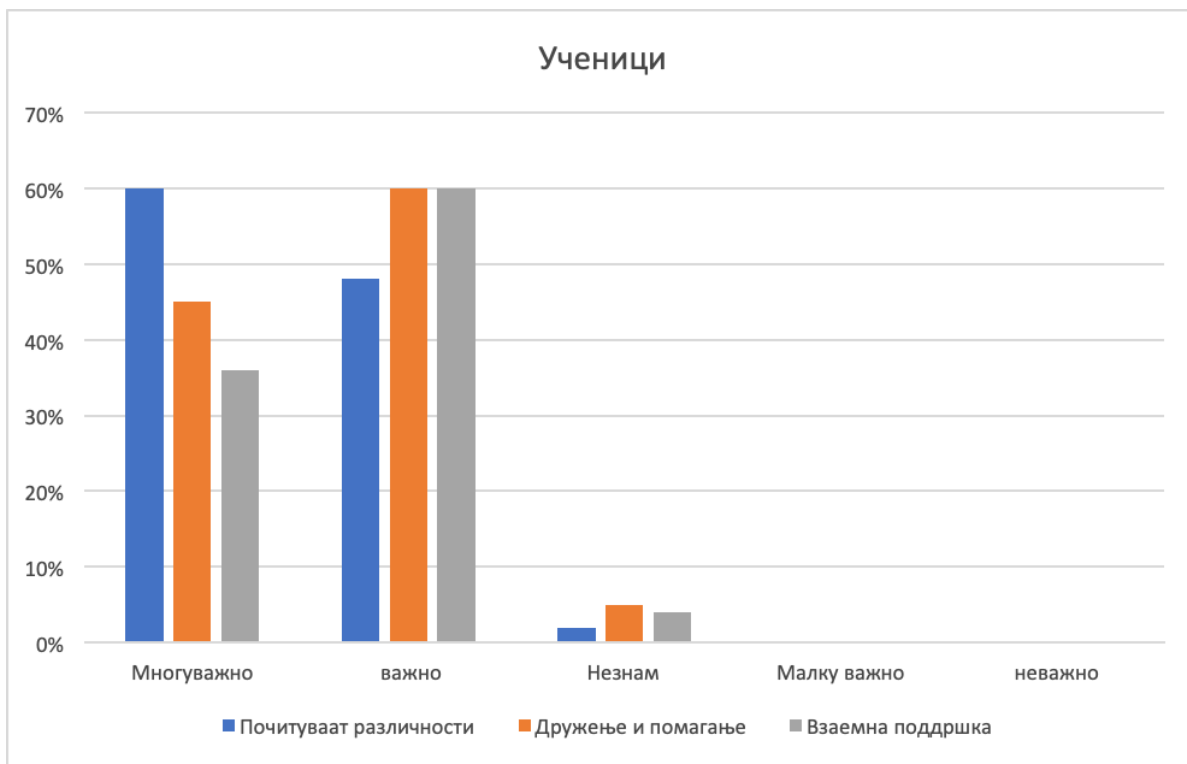
■ Опкружувањето влијае за процесот на учењето да биде активен, партиципативен, демократски и охрабрувачки.

Процес на учење



■ Учењето поттикнува љубопитност, дискусии, слобода на искажување на сопствено мислење, рефлексивност, дијалог и соработка.

■ Учењето обезбедува стекнување на вештини за критичко и креативно мислење заради преиспитување на неправдата, нетолеранцијата и предрасудите.



Што уште би сакале да кажете на оваа тема:

Градењето на мултикултурниот дијалог е многу важен за воспоставување на релации кои содржат взаемна грижа и развој на поединецот и заедницата

Закани, опасности, слаби страни на пристапот на креирање интеркултурен дијалог во вашата средина

5.1.3 ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ОУ”ПЕТАР ЗДРАВКОВСКИ ПЕНКО”

Дали сметате дека водачите/лидерите даваат придонес кон поттикнувањето на интеркултурниот дијалог во вашата средина? (Одберете еден од понудените одговори)

Да, многу Да, доволно Недоволно Воопшто не е Не знам

На првото прашање наставниците од ОУ” Петар Здравковски Пенко” 43% одговориле дека водачите доволно даваат придонес, 32% дека многу даваат придонес, 2% дека воопшто не даваат придонес, 14% дека недоволно даваат придонес. Од овие податоци произлегува дека поголемиот дел од испитаниците или 75% сметаат дека водачите ги поттикнуваат позитивните модели на интеркултурен дијалог, но останатите 16% покажуваат незадоволство, односно ги оценуваат како недоволни активностите и компетенциите на водачите кои водат кон подобрување на состојбите во училиштето и околината по ова прашање.

1. На второто прашање:

Дали сметате дека поседувате вештини за практикување на интеркултурниот дијалог? (Одберете еден од понудените одговори)

Да, многу Да, доволно Недоволно Воопшто не е Не знам

82% од вкупниот број на испитаници одговориле дека поседуваат доволно вештини за практикување на интеркултурен дијалог, 11% од испитаниците одговориле дека имаат многу компетенции, 11% дека недоволно, а исто толку и дека воопшто не поседуваат такви компетенции и 4% дека не знаат ништо во врска со тоа прашање.

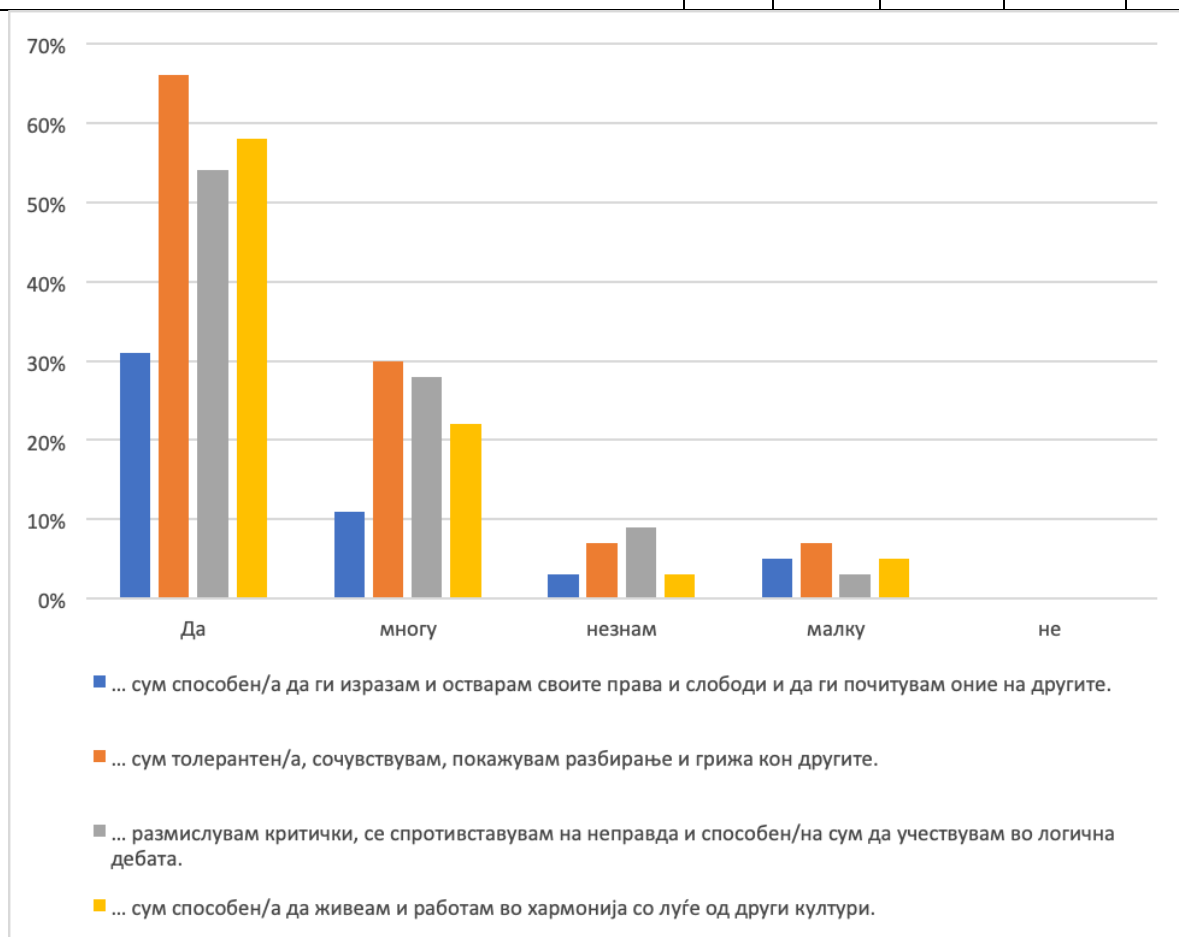
Процентот на испитаници кои се искажале дека имаат доволно и високи компетенции во главно се должи на бројните едукации, обуки, активности организирани во образовните институции и организации, како што беше и Проектот за разрешување на етничките конфликти, Проектот за меѓуетничка интеграција во образованието, како и бројни обуки во рамки на Проектот за модернизација во образованието. Сите овие проекти се поддржани од донаторите како што се: УСАИД, Светска Банка и други, во соработка со надлежните институции во Република Македонија.

1. На третото прашање одбран процент на одговори е прикажан во табелата која соодветствува на прашалникот:

Ве молам одберете еден од одговорите за следните изјави :

Сметам дека ...

	Да	многу	не знам	малку	Не
... сум способен/а да ги изразам и остварам своите права и слободи и да ги почитувам оние на другите.	1%	1%	3%	5%	
... сум толерантен/а, сочувствувам, покажувам разбирање и грижа кон другите.	6%	0%	3%	7%	7%
... размислувам критички, се спротивставувам на неправда и способен/на сум да учествувам во логична дебата.	4%	8%	2%	9%	3%
... сум способен/а да живеам и работам во хармонија со луѓе од други култури.	8%	2%	2%	3%	5%



Како во претходните прашања така и во ова повисокиот процент на застапени одговори се во насока на поседување на компетенции за интеркултурниот дијалог. На дадените алтернативи добиени се следните резултати:

На првата алтернатива одговориле 31% односно со “ДА”, што значи дека се свесни за своите компетенции и со сигурност го потврдуваат тоа.

11% одговориле дека “ Многу” се способни за изразување на своите права и слободи, како и почитување истото кај другите, различните. Не знаат дали поседуваат такви способности 3% од испитаниците, а 5 % сметаат дека малку се способни, односно се свесни за свои слабости, во однос на ова прашање.

Тоа наведува на размислување дека скоро 40% од испитаниците не се оспособени или поттикнати на размислување и искажување на своите права и слободи, како и почитување на истите кај другите.

На втората понудена алтернатива 66% од испитаниците одговориле со “ Да “ дека се толерантни, сочувствителни и дека покажуваат разбирање и грижа кон другите, додека пак за истата алтернатива 30% сметаат дека “ Многу” ја поседуваат. Не знаат или малку ја поседуваат одговориле 14%.

На третата понудена алтернатива... размислувам критички, се спротивставувам на неправда и способен/на сум да учествувам во логична дебата, 54% од испитаниците одговориле со “ Да”, а 28 % со “ Многу “. 9% сметаат дека се недоволно компетентни за оваа понудена алтернатива, која е многу значајна во работењето со младите и со луѓето воопшто.

На четвртата алтернатива...

... сум способен/а да живеам и работам во хармонија со луѓе од други култури, 58 % од испитаниците одговориле потврдно, а 22% сметаат дека “ Многу “ ја поседуваат оваа компетенција. Додека пак 8% сметаат дека немаат доволно развиени компетенции во оваа насока.

2. На четвртото прашање :

Дали вештини и способности за интеркултурен дијалог ги користите во наставата со учениците?

Поттикнување на соработка, доверба, почитување на различностите, активно сочувствување, посветеност кон взаемното разбирање, заштита и зајакнување на културниот идентитет на секој, јазик и наследство на сите луѓе што живеат во заедницата,

креирање на амбиент на заедништво со одговорност и поттикнување на внатрешна дисциплина.

Од вкупниот број испитаници 30% одговориле со - Да, многу
50% со Да, доволно, 12% со Недоволно и 5% со Воопшто не

3. На прашањето:

Кои од следниве карактеристики на Вашиот ангажман сметате дека се важни за градење компетенциите на Водачите за зајакнување на интеркултурниот дијалог? Одберете еден одговор за секоја изјава.

Од вкупниот број наставници, испитаници 18% одговориле со Да, многу ; 68% Да, доволно, 4% со Недоволно , Воопшто не е 0 и 2% со Не знам

4. На прашањето:

Дали сметате дека поседувате вештини за практикување на интеркултурниот дијалог? (Одберете еден од понудените одговори)

Од вкупниот број наставници, испитаници 14% одговориле со Да, многу, 70% со Да, доволно, 2% со Недоволно 0 Воопшто не е и 1% со Не знам

5. На прашањето/

Дали вештини и способности за интеркултурен дијалог ги користите во наставата со учениците?

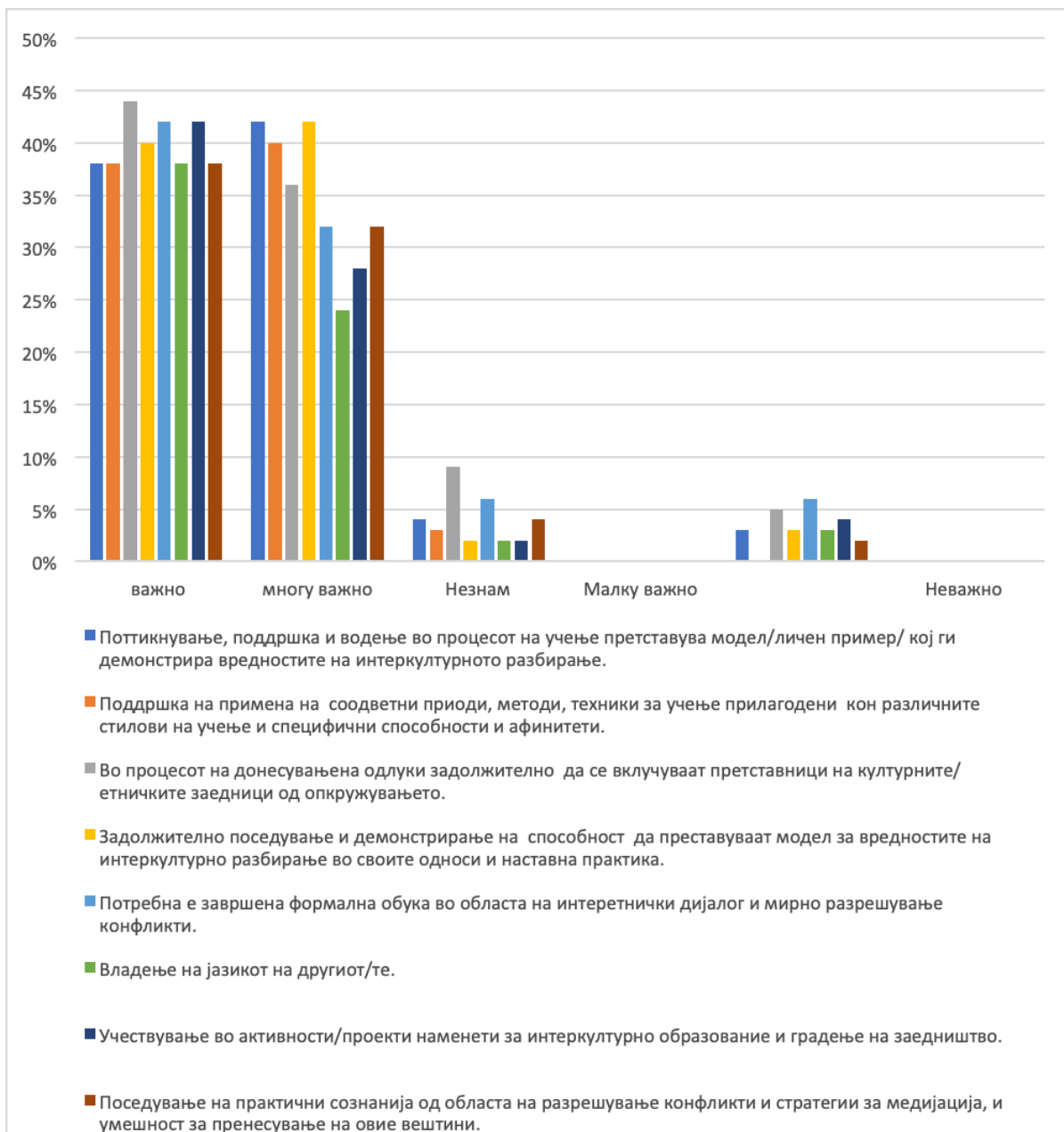
Поттикнување на соработка, доверба, почитување на различностите, активно сочувствување, посветеност кон взаемното разбирање, заштита и зајакнување на културниот идентитет на секој, јазик и наследство на сите луѓе што живеат во заедницата, креирање на амбиент на заедништво со одговорност и поттикнување на внатрешна дисциплина.

Од вкупниот број на испитаници 10% одговориле со Да, многу
 34% со Да, доволно, 4% Недоволно 0 Воопшто не и 3%Незнам

6. Кои од следниве карактеристики на Вашиот ангажман сметате дека се важни за градење компетенциите на Водачите за зајакнување на интеркултурниот дијалог? Одберете еден одговор за секоја изјава.

	важно	многу важно	Не знам	Малку важно	Неважно
Поттикнување, поддршка и водење во процесот на учење претставува модел/личен пример/ кој ги демонстрира вредностите на интеркултурното разбирање.	3 8%	4 2%	4 %	3%	
Поддршка на примена на соодветни приоди, методи, техники за учење прилагодени кон различните стилови на учење и специфични способности и афинитети.	3 8%	4 0%	3 %	0	
Во процесот на донесување на одлуки задолжително да се вклучуваат претставници на културните/етничките заедници од опкружувањето.	4 4%	3 6%	9 %	5%	
Задолжително поседување и демонстрирање на способност да преставуваат модел за вредностите на интеркултурно разбирање во своите односи и наставна практика.	4 0%	4 2%	2 %	3%	

Потребна е завршена формална обука во областа на интернетнички дијалог и мирно разрешување конфликти.	4 2%	3 2%	6 %	6%	
Владеење на јазикот на другиот/те.	3 8%	2 4%	2 %	3%	
Учествување во активности/проекти наменети за интеркултурно образование и градење на заедништво.	4 2%	2 8%	2 %	4%	
Поседување на практични сознанија од областа на разрешување конфликти и стратегии за медијација, и умешност за пренесување на овие вештини.	3 8%	3 2%	4 %	2%	



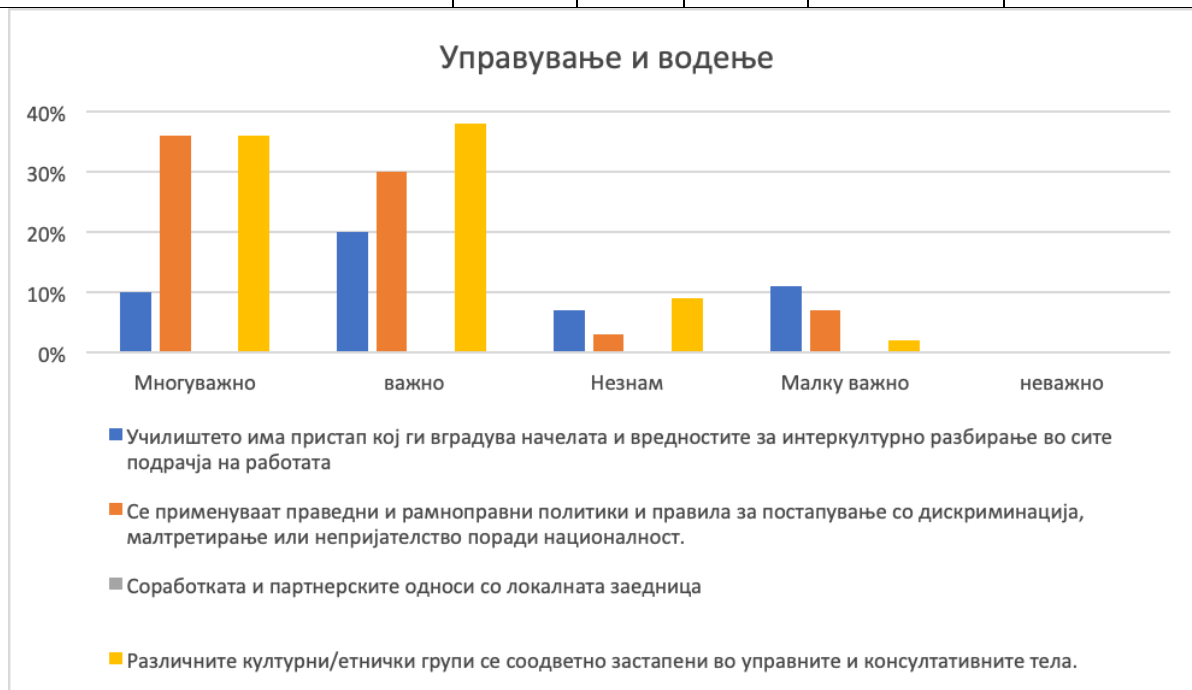
7. Дали се согласувате дека е важно високообразовните институции да го вградат во својата редовна образовна дејност градењето компетенции за интеркултурен дијалог?

22% Многу се согласувам 16% Делумно се согласувам 2Не се согласувам 4% Не знам.

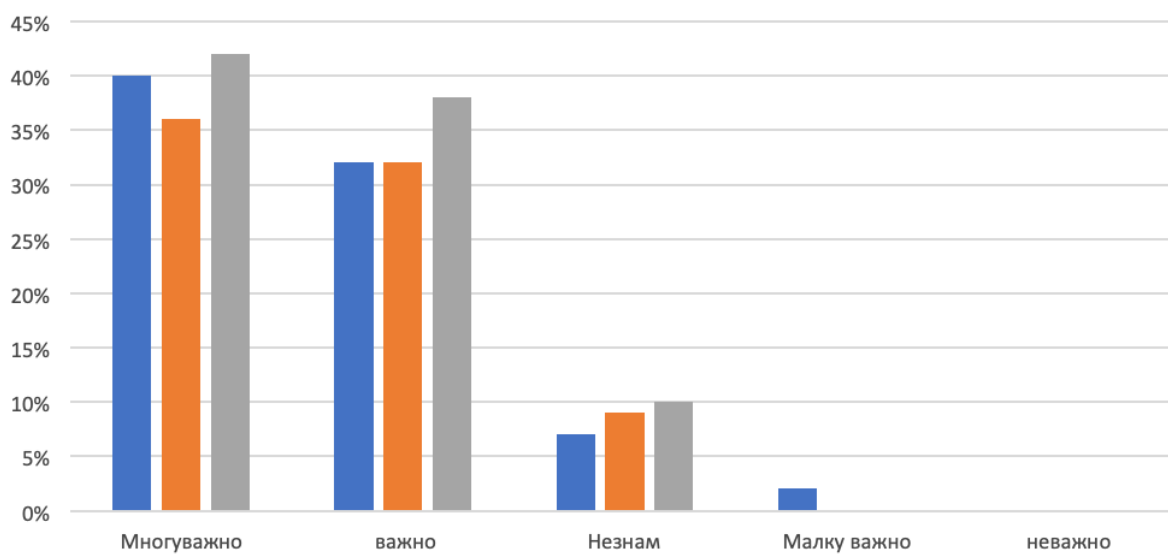
8. Кои од следниве карактеристики на образовните институции се важни за градење компетенции за зајакнување на интеркултурниот дијалог? Одберете еден одговор за секоја изјава

	Многу важно	важно	Не знам	Малку важно	Неважно
Управување и водење					
Училиштето има пристап кој ги вградува начелата и вредностите за интеркултурно разбирање во сите подрачја на работата	1 0%	2 0%	7 %	11%	
Се применуваат праведни и рамноправни политики и правила за постапување со дискриминација, малтретирање или непријателство поради националност.	3 6%	3 0%	3 %	7%	
Соработката и партнерските односи со локалната заедница					
Различните културни/етнички групи се соодветно застапени во управните и консултативните тела.	3 6%	3 8%	9 %	2%	
Опкружување/семејство/соседство/					
Вредностите на интеркултурно разбирање се дел од етосот и кодексот на однесување на училиштето.	4 0%	3 2%	7 %	2%	
Опкружувањето влијае на учениците и учењето, безбедно е, има рамноправност и инклузивност, овозможува поддршка, почит и задоволство.	3 6%	3 2%	9 %		
Опкружувањето влијае за процесот на учењето да биде активен, партиципативен, демократски и	4 2%	3 8%	1 0%		

охрабрувачки.					
Процес на учење					
Учењето поттикнува љубопитност, дискусии, слобода на исказување на сопствено мислење, рефлексија, дијалог и соработка.	3 6%	2 6%	7 %		
Учењето обезбедува стекнување на вештини за критичко и креативно мислење заради преиспитување на неправдата, нетолеранцијата и предрасудите.	4 4%	3 4%	7 %	3%	
Ученици					
Почитуваат различности	5 0%	2 6%	2 %		
Дружење и помагање	4 2%	3 0%	5 %		
Взаемна поддршка	4 6%	2 6%	4 %		



Опкружување/семејство/соседство

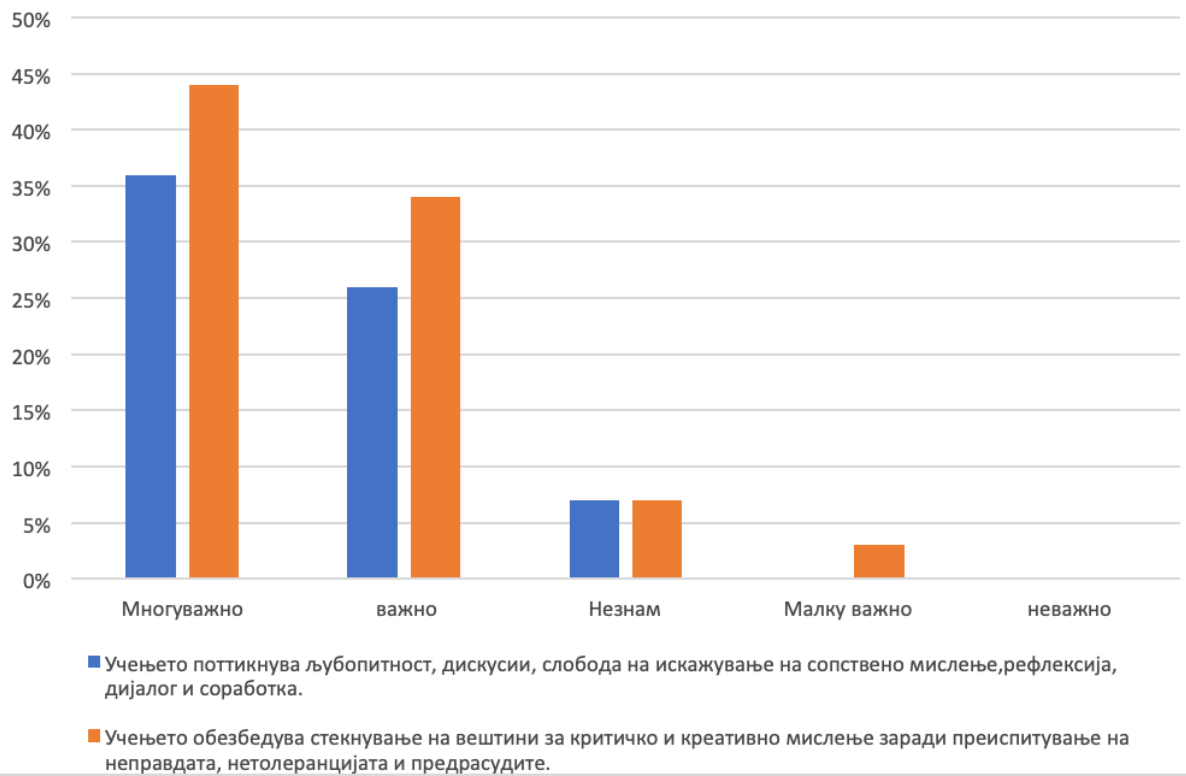


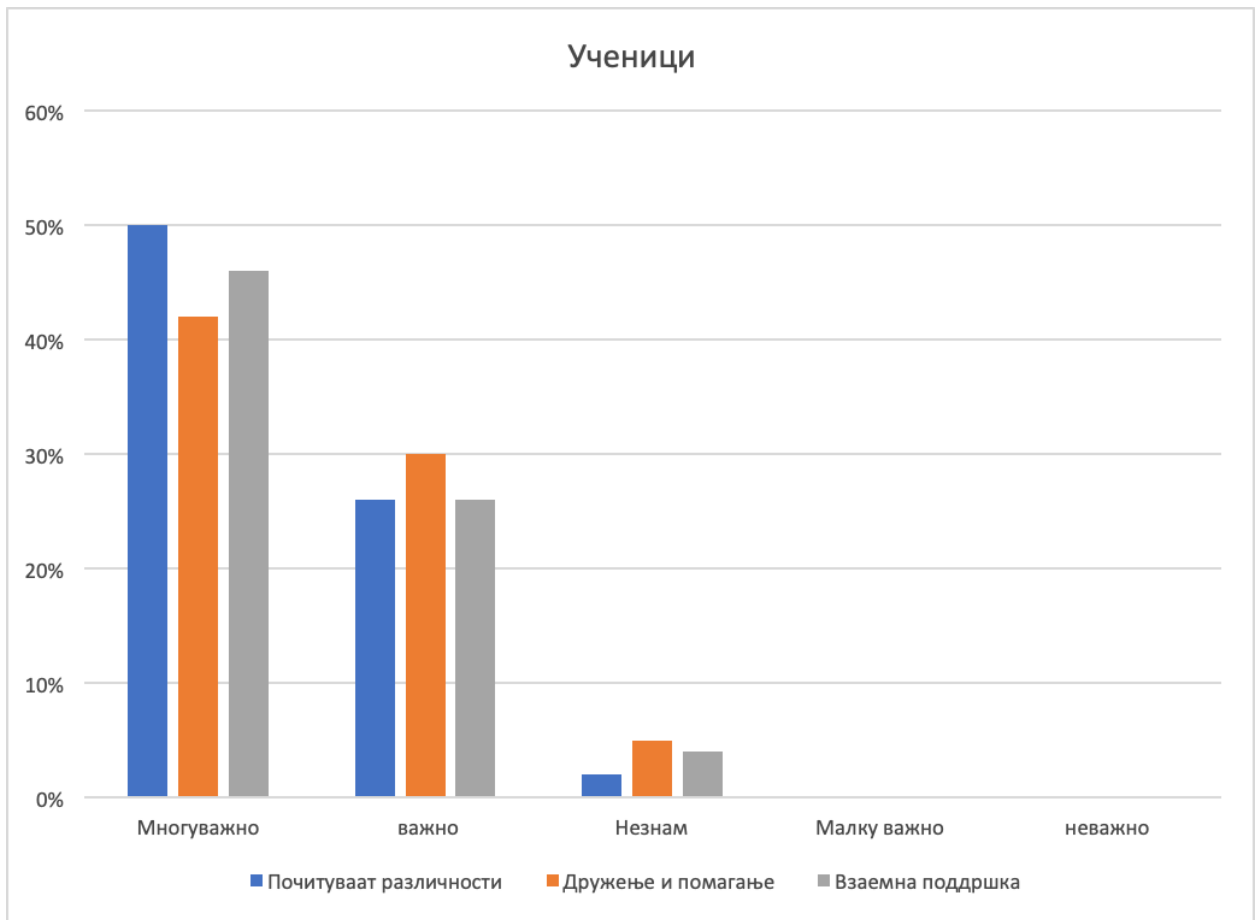
■ Вредностите на интеркултурно разбирање се дел од етосот и кодексот на однесување на училиштето.

■ Опкружувањето влијае на учениците и учењето, безбедно е, има рамноправност и инклузивност, овозможува поддршка, почит и задоволство.

■ Опкружувањето влијае за процесот на учењето да биде активен, партиципативен, демократски и охрабрувачки.

Процес на учење





9. Што уште би сакале да кажете на оваа тема:

10. Закани, опасности, слаби страни на пристапот на креирање интеркултурен дијалог во вашата средина

- **Од анализата на одговорите на прашалникот може да се каже дека наставниците кои реализираат настава во училишта каде наставата се реализира на два или повеќе наставни јазици,** одговориле дека водачите доволно даваат придонес во насока на поддршка на мултикултурализмот.

Поголемиот дел од испитаниците сметаат дека водачите ги поттикнуваат позитивните модели на интеркултурен дијалог. Од особена важност според нив се компетенциите на водачите кои водат кон подобрување на состојбите во училиштето и околината по ова прашање, со нагласување на важноста на постојаното учење и професионален развој во функција на подобрување на тие вештини, знаења и умеења.

Наставниците, испитаници од овие училишта, одговориле дека поседуваат доволно вештини за практикување на интеркултурен дијалог, како и потребата од постојано следење на обуки од оваа област. Процентот на испитаници кои се искажале дека имаат доволно и високи компетенции во главно се должи на бројните едукации, обуки, активности организирани во образовните институции и организации, како што беше и Проектот за разрешување на етничките конфликти, Проектот за меѓуетничка интеграција во образованието, како и бројни обуки во рамки на Проектот за модернизација во образованието. Сите овие проекти се поддржани од донаторите како што се: УСАИД, Светска Банка и други, во соработка со надлежните институции во Република Македонија.

Сепак е голем бројот на наставници, кои немаат компетенции во оваа сфера, што може да е резултат на помалиот стаж и непосетени обуки.

Од одговорите на прашалникот како и во табеларниот и во графичкиот приказ, може јасно да се види и дека постои објективно вреднување на состојбите кои се основа за креирање и реализација на приоди со кои ќе се подобруваат состојбите во овој контекст:

Училиштето да имаат пристап кој ќе ги вградува начелата и вредностите за интеркултурно разбирање во сите подрачја на работата

Да се применуваат праведни и рамноправни политики и правила за постапување со дискриминација, малтретирање или непријателство поради националност.

Надградување на соработката и партнерските односи со локалната заедница .

Постои значајна разлика во однос на опишаните компетенции и примената на стекнати вештини помеѓу наставниците кои работат во еднојазични училишта и наставниците кои работат во училишта со мешан етнички состав. Имено, поседување на компетенции кои самите ги оценуваат како високи, во овој труд се прикажани кај

наставниците кои реализираат настава во училишта со мешан етнички состав и дво или тријазични, каде и опкружувањето има взаемно влијание во процесите на учење.

5.1.4 ТАБЕЛАРЕН СПОРЕДБЕН ПРИКАЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ВО УЧИЛИШТАТА

Прашање	ОУ "Димитар Македонски"			ОУ "Живко Брајковски"			ОУ "Петар Здравковски Пенко"		
	Да	Многу	Малку	Доволно	Многу	Малку	Доволно	Многу	Малку
1.	50%	17%	27%	43%	34%	16%	43%	32%	16%
2.	58%	11%	15%	82%	11%	4%	82%	11%	11%
3/1	46%	11%	38%	16%	2%	1%	31%	11%	8%
3/2	46%	38%	14%	32%	27%	14%	66%	30%	14%
3/3	57%	15%	22%	32%	27%	3%	54%	28%	12%
3/4	54%	30%	14%	34%	25%	9%	58%	22%	8%
4.	69%	3%	5%	43%	37%	20%	50%	12%	5%
5.	15%	38%	27%	37%	43%	10%	18%	68%	6%
6.	4%	65%	7%	34%	65%	11%	14%	70%	3%
7/1	85%	11%	3%	34%	27%	3%	70%	14%	3%
7/2	61%	35%	4%	32%	4%	0%	72%	18%	0%
7/3	46%	30%	19%	46%	30%	19%	52%	26%	4%
7/4	46%	35%	15%	46%	35%	15%	62%	18%	15%
8/1	27%	65%	3%	27%	65%	3%	38%	42%	7%
8/2	46%	42%	3%	45%	44%	4%	38%	40%	3%
8/3	35%	46%	18%	36%	48%	19%	44%	36%	14%
8/4	46%	42%	6%	48%	40%	8%	40%	42%	5%
8/5	35%	46%	14%	35%	46%	12%	42%	32%	12%
8/6	38%	38%	22%	38%	38%	25%	38%	24%	5%
8/7	50%	42%	6%	50%	42%	6%	42%	28%	6%
8/8	46%	38%	7%	46%	38%	7%	38%	32%	6%
9.	31%	50%	11%	41%	50%	9%	22%	16%	6%
10/1	11%	58%	18%	15%	68%	18%	10%	20%	18%
10/2	31%	50%	10%	35%	60%	10%	36%	30%	10%
10/3	15%	50%	22%	25%	60%	19%	36%	38%	11%
10/4	19%	57	11%	29%	67%	10%	40%	32%	9%
10/5	19%	57%	11%	34%	54%	9%	36%	32%	9%
10/6	27%	54%	11%	30%	64%	7%	42%	38%	10%
10/7	35%	50%	7%	35%	55%	5%	36%	26%	7%
10/8	38%	46%	10%	38%	56%	14%	44%	34%	10%
10/9	50%	38%	2%	60%	48%	2%	50%	26%	2%
10/10	35%	50%	5%	45%	60%	5%	42%	30%	5%
10/11	46%	50%	4%	36%	60%	4%	46%	26%	4%

Во табеларниот приказ се дадени резултатите од истражувањето во трите училишта, првото ОУ "Димитар Македонски" еднојазично, на македонски наставен јазик, второто ОУ "Живко Брајковски" двојазично, на македонски и албански наставен јазик и третото ОУ "Петар Здравковски Пенко" тријазично, на македонски, албански и турски наставен јазик, Трите училишта се репренти на етничкиот состав и на заедниците во кои се наоѓаат. Резултатите се прикажани во проценти на дадени одговори на прашањата и понудените алтернативи, за кои се дадени три степени на присуство на алтернативата: ДОВОЛНО, МНОГУ и МАЛКУ.

Со оглед на фактот дека сите испитаници имаат посетувано обуки кои ги сензибилизирале за важноста од почитување на различностите, како и подигнување на вештините за комуникација, се гледа една базична подготвеност за разбирање на различностите. Разликите се поголеми во областа на практикувањето на вештините, кои се

повисоко присутни кај наставниците во училиштата во кои наставата се изведува на два или на три наставни јазици.

Најголема разлика во процентот помеѓу испитаниците кои работат во еднојазичното училиште од една страна и наставниците кои работат во училиштата со мешан етнички состав, се гледа кај второто прашање. Имено поголем е процентот на наставници кои искажале дека доволно поседуваат вештини за интеркултурен дијалог, од училиштата во кои наставата се реализира на два и три наставни јазици. Во таа средина постои поголема природна стимулација за развивање на тие вештини, што е секако поддржано и со посетениите обуки.

Од друга страна пак, поголем процент од испитаниците од еднојазичното училиште одговориле дека вештините кои ги поседуваат ги практикуваат во наставата, отколку испитаниците кои работат во училиштата со мешан етнички состав. Се наметнува потребата од понатамошни истражувања за прецизирање дали се работи за поголема самокритичност, за примената на вештините од оваа област, кои испитаниците ги поседуваат на ниво на несвесна компетентност. Додека кај првите поседувањето на вештините е на ниво на свесна компетентност, што е пониско ниво на скалата на проценка на компетентноста. Тоа значи дека поголема е свесноста за потребата од примена на вештините и способностите за интеркултурен дијалог во наставата со учениците кај наставниците кои работат во еднојазичните училишта, отколку оние во дво и тријазичните кои тоа го прават со поголема рутина. Таа рутина е заради искуството и сензитивноста за различностите. Работењето во етнички мешана средина бара постојано поттикнување на соработка, доверба, почитување на различностите, активно сочувствување, посветеност кон взаемното разбирање, заштита и зајакнување на културниот идентитет на секој, јазик и наследство на сите луѓе што живеат во заедницата, креирање на амбиент на заедништво со одговорност и поттикнување на внатрешна дисциплина.

Голема придобивка од примената на овој прашалник е поттикнувањето на самопроценување и саморефлексија, што е основа за согледување на сопственото однесување, степенот на поседување и примена на вештините со кои се поттикнуваат социјално пожелни облици на поведение во мултикултурен контекст. Колку и да е голема субјективноста во искажувањето на проценките за сопственото работење, сепак има силно влијание на поттикнување на одговорност за исходите. Отворените прашања од есејски тип на кои се бараше сопствено мислење, многу ретко беа одговорени, што укажува на воздржување заради несигурност во сопствените ставови, одредени несогласувања со образовните политики или други причини кои се основа за натамошни истражувања.

Останува потребата од продлабочени истражувања со кои подетално ќе се утврдат предизвиците и потребите од конкретни и наменски дизајнирани програми за повисоки компетенции на наставното водство во мултикултурните заедници.

ЗАКЛУЧОК ОД ДОКТОРСКИОТ ТРУД

Во овој труд се истражуваше влијанието на водството во образовните институции врз вработените и учениците, врз родителите и опкружувањето, во насока на отвореност за постојано учење за взаемен развој во мултикултурните заедници. Секако, во основа на истражувањето беше идејата да се профилира модел на водство кој ќе биде ефикасен и ефективен во процесот на учење, поучување и примена на стекнати знаења во функција на развој на заедницата, а секако и пошироко во општеството.

Во овој труд се направи увид во состојбите со водството во основните училишта, како модел на поучување и поттикнување на промени во свесноста за важноста на постојаното учење за различностите во образовните средини, во мултикултурните заедници. При тоа посебен акцент се стави на директните учесници во процесот на учење и поучување, наставниот персонал. Со оглед на организираните обуки во последните две децении, од областа на меѓуетничката интеграција во образованието, кај наставно воспитниот персонал се стекна една појасна слика за стекнати вештини и компетенции. Секако и водството од страна на директори кои проследиле обуки за воведување на промени и развој го има централното место во овој труд како фактор кој има силно влијание врз процесите во и околу образовните институции. Од истражувањето се добија насоки за подобрување на вештините, состојбите и процесите во кои се стекнува и споделува знаење, се поттикнува соработка, взаемна поддршка, почитување на различностите, подобрување на интеркултурниот дијалог во мултикултурни средини.

Од реализираните неформални и нестандартизирани интервјуа со директори на основни училишта, авторот на овој труд дојде до сознание дека од особена важност е воспоставување на систем на едукација и дисеминација во рамките на лидерството во училиштата

Во подготовките за овој труд дојдовме до сознанија дека од особена важност е воспоставување на систем на едукација и дисеминација во рамките на водството во училиштата. Формирањето на модел на **ефикасна образовна средина во мултикултурни заедници** ќе биде основа за:

Поттикнување на соработка, доверба, почитување на различностите, активно сочувствување, посветеност кон колективната добросостојба, заштита и зајакнување на културниот идентитет, јазик и наследство на сите луѓе што живеат во заедницата, креирање на културен амбиент на заедништво со одговорност и дисциплина кон локалното и национално богатство.

Водачот во образовниот процес во образовните организации во мултикултурни средини може да има улога на поттикнувач на дискусии, преговарач, посредник, мотиватор, едукатор, визионер, соработник, прв меѓу еднаквите кои постојано учат. Примарна задача и одговорност на директорите/лидери/водачи во воспитно образовните организации е поддршката на наставниците во реализацијата на наставно воспитниот процес, обезбедување на постојано учење и усовршување на компетенциите за работа со учениците и родителите, и воспоставување на круг на взаемна поддршка и постојана рефлексија и саморефлексија за вложеното и исходот од процесот на едукација.

Улогата на водството има значајно влијание во создавањето на средина која постојано учи, со својот приод и личен пример на личност која постојано учи, се надоградува и ги поучува и поттикнува на учење колегите и сите вработени во образовната организација.

Особено внимание се посвети на наставното водство како вид на училишно водство станува широко прифатен во 80-тите години на минатиот век како резултат на истражувачките резултати кои покажуваат дека успешните училишта вообичаено имаат директори кои главното внимание им го посветуваат на курикулумот и наставата. Денес наставното водство се фокусира пред се' на карактерот на наставата и учењето, професионалниот развој на наставниците и користењето податоци како основа за донесување на одлуки.

Според американската национална асоцијација на директори на основни училишта (National Association of Elementary School Principals, 2001) наставното водство се определува во контекст на водење на заедници кои учат (Leading learning communities). Според ова гледиште водачите во наставата ги имаат следниве улоги:

1. да го направат учењето на учениците и возрасните приоритет;
2. да поставуваат високи очекувања во однос на резултатите;
3. да обезбедуваат содржини и настава кои ќе овозможат постигнување на стандардите;
4. **да креираат култура на постојано учење на возрасните;**
5. да користат различни извори на податоци за оценување на знаењето;
6. **да ја поттикнуваат поддршката на локалната заедница за остварување на училишните успеси.**

Со креирањето на модел на **ефикасна образовна средина** во рамките на

- (1) мултикултурните заедници но и
- (2) заедниците кои не се со мешан етнички состав,

се влијае на подигнување на свесноста за различностите, за учење за другиот, како и за трагањето по заедничка основа со која ќе се подобри културата на комуникација и взаемната поддршка, соработка и градење на взаемна доверба

Во овој труд мултикултурализмот е проследен како политичка рамка за социјална еднаквост и културни разлики како низ неговите суштински елементи на општествениот поредок, како и низ неговите димензии на мултикултурното образование во училиштето, кое претставува основа за успешна меѓуетничка интеграција. Тоа се следниве димензии:

- интеграција на содржини;
- процес на конструкција на знаење;
- редуцирање на предрасудите;
- педагогија на еднаквоста;
- подобрување на училишната култура;
- решавање конфликти и градење мир.

Стратегијата на мултикултурализмот е најновото решение за проблемите на малцинските групи со прифаќање и почитување на нивните вредности. Освен интегрирањето во општеството се практикува и задржување на различноста што ја претставуваат, а при тоа луѓето од различни култури се поттикнуваат и на лојалност кон државата.

Почетоците на институционални активности во градењето на мултикултурализмот и интеркултурното образование, ги направи тим од Институтот за психологија при УКИМ Скопје, во Лабораторијата за мир и интеркултурно образование, која беше иницијатор на обуки и работилници со содржини од областа на меѓуетничката комуникација и толеранција. Авторот на овој труд во својата работа како училишен психолог во основно училиште „Јане Сандански“, во Скопје со настава на три наставни јазици: македонски, албански и турски, иницираше формирање на Училишен центар за соработка, ненасилство и култура на мирот (УЦСНКМ) со програма за едукација за ненасилна комуникација за наставници, родители и ученици. Оваа програма беше поддржана од тогашното Министерство за образование, наука и спорт и беше успешно реализирана со позитивен исход кој се рефлектираше во училиштето и во опкружувањето.

Потребата да се развијат интерперсоналните способности на учениците и поконкретно, компетенциите наведени во Европската рамка за квалификации, доведе до нови и претходно непознати очекувања од наставниците. Не само што е тешко да се развијат, туку овие компетенции тешко е и да се измерат. Тие претставуваат предизвици за кои повеќето наставници не биле подготвени, додека пак многу институции за обука на

наставници продолжуваат да ги занемаруваат овие барања. Во овој труд јасно се дава насока за важноста од постојаното учење од страна на сите чинители на процесот.

Истражувањето се реализираше во три основни училишта во Скопје: Димитар Македонски” (30 наставници), во основно училиште во кое наставата се изведува на македонски и албански јазик: ОУ” Живко Брајковски”(50 наставници) и училиште во кое наставата се изведува на три јазици, на македонски, албански и турски јазик: ОУ ”Петар Здравковски Пенко”(60 наставници).

ШТО Е ЗАКЛУЧЕНО ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО ПО ОДРЕДЕНИ ПРАШАЊА

Непосредна цел на ова истражување е креирање на култура на постојана едукација, организирање на интерни обуки за (оспособување) на лидери - ментори за креирање и реализација на моделот за ефикасна образовна средина во мултикултурни заедници и кои ќе треба да работат на оспособување на луѓето во организациите за ова подрачје. Менторите ќе треба да бидат оспособени:

- да можат самостојно или во соработка со тимови да ги идентификуваат проблемите во врска со мотивот за постигнување кај луѓето во мултикултурни заедници.
- да иницираат и да ги координираат активностите за дефинирање на организациски политики за креирање на моделот за ефикасна образовна средина во мултикултурни заедници и да се грижат за нејзиното остварување,
- да умеат да иницираат, планираат и организираат сесии (дебати, работилници и други форми на групна работа) со сите вработени, со помали групи и со поединци,
- да умеат да планираат и реализираат - (рако)водат активности (акциско-иновациски проекти, на пример: примена – воведување на проблемска едукација, кооперативно учење, проектни активности и сл.) за разрешување на одделни проблеми во врска со подобрувањето на квалитетот на работењето на ниво на организацијата;

Од особена важност е поттикнувањето на почитување, прифаќање и уважување на богатството на различностите. За тоа да се постигне потребни се темели на знаење, отвореност, комуникација и слобода на мислење, совест и уверување, а со тоа претставува хармонија во различностите. Да се биде толерантен значи да се биде слободен, цврсто да се држиш до своите убедувања и почитување на другите, кои исто така се држат за своите

убедувања, да се прифати фактот дека човечките суштества се природно различни во своите религиски верувања и убедувања, во говорот, однесувањето и вредностите, имаат право да живеат во мир и такви какви што во суштина се, без било каква дискриминација.,,

Крајна цел на истражувањето е кај колективите со мултикултурен предзнак да се поттикне интерес за запознавање со современите стручно-научно засновани пристапи кон учењето, поучувањето, знаењата (вештините и способностите), со кои се здобиваат учесниците во процесите во организацијата и следењето, проверувањето и евалуацијата на нивните постигања и да им помогне на организиран начин да се оспособат за нивна креативна - квалитетна практична примена.

Поаѓајќи од фактот дека директорите на основните училишта според законските обврски имаат проследена обука во рамките на Програмата за подготовка за испит за директор на основно/средно училиште, авторот на трудов, како обучувач и ментор во истата програма, има реализирано неформални, нестандардизирани интервјуа со кандидатите за директори. Прашањата кои се дел од интервјуата се со следниве содржини:

- Отвореност во процесот на информирање во училиштето
- Отвореност за инклузивност во процесот на донесување на одлуки
- Инклузивност во стратешкото и други видови на планирање во училиштето
- Поддршка на личниот и професионалниот развој на вработените
- Поддршка и негување на тимската работа во училиштето
- Подобрување на соработката со родителите
- Подобрување на соработката со заинтересираните страни
- Подобрување на комуникацијата во училиштето
- Подобрување на условите за работа во училиштето
- Подобрување на соработката со другите училишта
- Подобрување на условите за учење и поучување
- Подобрување на соработката со опкружувањето и пошироката заедница.

Од анализата на одговорите на прашалникот може да се каже дека наставниците кои реализираат настава во училишта каде наставата се реализира на два или повеќе наставни јазици, одговориле дека лидерите доволно даваат придонес во насока на поддршка на мултикултурализмот.

- Поголемиот дел од испитаниците или сметаат дека лидерите ги поттикнуваат позитивните модели на интеркултурен дијалог. Од особена важност според нив се компетенциите на лидерите кои водат кон подобрување на состојбите во училиштето и околината по ова прашање, со нагласување на важноста на

постојаното учење и професионален развој во функција на подобрување на тие вештини, знаења и умења.

Лидерството е многу сложен процес кој бара постојано следење и вреднување на сите подрачја на дејствување, а особено е важно стекнување на вештини за постојана самоперцепција, самовреднување, самопочитување, самоевалуација, саморефлексија. Да се биде постојано во процес во кој ќе се отвори умот за постојано учење за себе и за околината, надградување на знаењата и вештините и давање на поддршка на соработниците. Постојана отвореност за критики и забелешки за подобрување на работењето е основа за развој и успех. Секое прашање е вредно за одговор.

Лидерството не е чин, настан, туку е сложен процес, со кој целосно се управува со квалитетот во една институција. Секој човек е една алка од синцирот, кој не смее да стане „оков,, туку да биде движечка сила која се потпира пред се' на разликите и различните можности на сите личности во процесот.

Лидерството е процес на делегирање на можното, за остварување на повеќе од нужното. Да се биде дел од водството е привилегија и огромен предизвик кој бара високо чувство на одговорност за обврските, почитување на правата и постојана потрага по нови можности за развој.

Директорите се лидери на процесот во образовната институција. Да се поттикнува делегирање и развој на мрежно лидерство, преку приодот на едукација, обучување и тренирање на наставниците да бидат подобри лидери на промените во училишната, членовите на Училишните одбори да бидат лидери на управувањето со училиштата, членовите на Советите на родители да се лидери на процесот на следење и вреднување на работењето во образовните институции. Секој да биде лидер на сопствениот професионален развој и да даде поддршка на лидерството за поголем квалитет во образованието и во сите области на општествениот живот во заедницата и пошироко.

T-14: Ученици во редовните основни училишта според припадноста кон етничка заедница и јазикот на кој се изведува наставата, по пол, 2016/2017

T-14: Students in regular primary and lower secondary schools, by sex, ethnic affiliation and language of instruction - 2016/2017

	Вкупно Total	Македонци Macedonians	Албанци Albanians	Турци Turks	Роми Roma	Власи Vlachs	Срби Serbs	Бошњаци Bosniaks	Други Other	Не се изјасниле Not specified	Непознато Unknown	
Вкупно	190 225	104 765	60 971	8 813	9 328	312	1 258	1 908	2 805	40	25	Total
ученички	92 103	51 336	29 048	4 191	4 548	141	585	944	1 290	10	10	females
Македонски												Macedonian
сè	123 250	104 745	1 021	2 736	9 113	312	1 137	1 614	2 507	40	25	all
ученички	60 100	51 327	502	1 194	4 442	141	532	802	1 140	10	10	females
Албански												Albanian
сè	60 578	-	59 927	131	209	-	-	13	298	-	-	all
ученички	28 874	-	28 535	82	103	-	-	4	150	-	-	females
Турски												Turkish
сè	5 976	-	23	5 946	6	-	-	1	-	-	-	all
ученички	2 929	-	11	2 915	3	-	-	-	-	-	-	females
Српски												Serbian
сè	141	20	-	-	-	-	121	-	-	-	-	all
ученички	62	9	-	-	-	-	53	-	-	-	-	females
Бошњачки												Bosnian
сè	280	-	-	-	-	-	-	280	-	-	-	all
ученички	138	-	-	-	-	-	-	138	-	-	-	females

T-16: Редовни основни училишта, паралелки, ученици по пол и по одделенија,
според јазикот на кој се изведува наставата

T-16: Regular primary and lower secondary schools, class sections, students by sex,
by grades and by language of instruction

	2015/2016						2016/2017						
	Вкупно Total	Наставата се изведува на: Instruction is carried out in:					Вкупно Total	Наставата се изведува на: Instruction is carried out in:					
		македонски Macedonian	албански Albanian	турски Turkish	српски Serbian	босански Bosnian		македонски Macedonian	албански Albanian	турски Turkish	српски Serbian	босански Bosnian	
Училишта ¹⁾	990	725	294	64	5	3	991	730	290	63	5	2	Schools ¹⁾
Паралелки	10 621	6 783	3 424	370	24	20	10 830	6 945	3 486	364	16	19	Class sections
Ученици													Students
сè	185 119	119 550	59 437	5 591	258	283	190 225	123 250	60 578	5 976	141	280	all
ученички	89 755	58 285	28 491	2 729	113	137	92 103	60 100	28 874	2 929	62	138	females
Ученици по одделенија													Students by grades
I сè	21 846	14 211	6 755	832	17	31	22 906	14 753	7 169	936	19	29	I all
ученички	10 479	6 906	3 152	397	8	16	11 038	7 126	3 424	460	12	16	females
II сè	21 179	13 797	6 611	721	20	30	21 820	14 160	6 828	787	15	30	II all
ученички	10 336	6 738	3 241	338	6	13	10 448	6 862	3 190	375	6	15	females
III сè	20 834	13 486	6 602	692	21	33	21 143	13 752	6 618	724	18	31	III all
ученички	10 075	6 508	3 178	365	8	16	10 293	6 685	3 248	340	6	14	females
IV сè	20 727	13 211	6 758	704	24	30	20 713	13 388	6 579	696	19	31	IV all
ученички	10 012	6 371	3 278	342	10	11	10 019	6 473	3 162	363	8	13	females
V сè	20 485	13 092	6 700	647	20	26	20 493	13 035	6 739	669	20	30	V all
ученички	10 060	6 529	3 207	300	11	13	9 915	6 334	3 241	319	9	12	females
VI сè	21 020	13 637	6 722	586	39	36	20 360	13 126	6 620	575	13	26	VI all
ученички	10 155	6 659	3 185	273	14	24	9 928	6 526	3 118	264	6	14	females
VII сè	21 272	13 913	6 743	556	31	29	20 875	13 497	6 753	580	10	35	VII all
ученички	10 442	6 842	3 291	282	16	11	10 074	6 629	3 144	275	4	22	females
VIII сè	20 970	13 839	6 573	465	53	40	21 147	13 793	6 773	541	11	29	VIII all
ученички	10 147	6 734	3 124	249	24	16	10 316	6 754	3 260	286	5	11	females
IX сè	16 786	10 364	5 973	388	33	28	20 768	13 746	6 499	468	16	39	IX all
ученички	8 049	4 998	2 835	183	16	17	10 072	6 711	3 087	247	6	21	females
Завршиле училиште													Finished school
сè	16 710	10 298	5 963	388	33	28	20 662	13 660	6 480	467	16	39	all
ученички	8 021	4 977	2 828	183	16	17	10 006	6 660	3 072	247	6	21	females
Наставници													Teachers
сè	17 791	11 423	5 552	724	55	37	17 935	11 542	5 685	647	33	28	all
жени	12 193	8 748	2 998	371	45	31	12 387	8 836	3 186	315	27	23	women

¹⁾ Бројот на училиштата по наставен јазик не го дава податокот во „вкупно“ поради двојазичноста или тријазичноста на дел од училиштата.

¹⁾ The number of schools by language of instruction does not correspond to the data in "total" because of the bilingual or trilingual instruction in some schools

T-17: Наставници во редовните основни училишта, според видот на работниот однос, 2016/2017
T-17: Teachers in regular primary and lower secondary schools, according to the type of employment, 2016/2017

	Вкупно Total		На неопределено време For indefinite time				На определено време For definite time				
	сè all	жени women	со полно работно време full-time		со пократко од полното работно време part-time		со полно работно време full-time		со пократко од полното работно време part-time		
			сè all	жени women	сè all	жени women	сè all	жени women	сè all	жени women	
Вкупно	17 935	12 387	13 837	9 864	954	548	1 857	1 168	1 287	807	Total
Наставници за предучилишно образование	1 263	1 133	1 165	1 047	4	4	93	81	1	1	Teachers in first grade
Наставници за одделенска настава	5 824	4 790	5 146	4 275	96	67	510	397	72	51	Teachers in primary grades
Наставници за одделенска и предметна настава	1 148	791	597	427	186	115	179	117	186	132	Teachers in primary and lower secondary grades
Наставници за предметна настава	9 700	5 673	6 929	4 115	668	362	1 075	573	1 028	623	Teachers in lower secondary grades
Од тоа предаваат на:											Of which in:
Македонски јазик	11 542	8 836	9 054	7 130	740	441	822	641	926	624	Macedonian language
Вкупно											Total
Наставници за предучилишно образование	1 263	1 133	1 165	1 047	4	4	93	81	1	1	Teachers in first grade
Наставници за одделенска настава	3 350	3 046	3 026	2 760	55	47	227	203	42	36	Teachers in primary grades
Наставници за одделенска и предметна настава	704	530	364	286	136	86	68	54	136	104	Teachers in primary and lower secondary grades
Наставници за предметна настава	6 225	4 127	4 499	3 037	545	304	434	303	747	483	Teachers in lower secondary grades
Албански јазик	5 685	3 186	4 357	2 495	152	69	891	476	285	146	Total
Наставници за одделенска настава	2 158	1 559	1 897	1 378	26	8	222	165	13	8	Teachers in primary grades
Наставници за одделенска и предметна настава	367	217	207	125	23	11	102	61	35	20	Teachers in primary and lower secondary grades
Наставници за предметна настава	3 160	1 410	2 253	992	103	50	567	250	237	118	Teachers in lower secondary grades
Турски јазик	647	315	375	193	62	38	136	47	74	37	Total
Наставници за одделенска настава	293	163	200	115	15	12	61	29	17	7	Teachers in primary grades
Наставници за одделенска и предметна настава	69	40	20	12	27	18	9	2	13	8	Teachers in primary and lower secondary grades
Наставници за предметна настава	285	112	155	66	20	8	66	16	44	22	Teachers in lower secondary grades
Српски јазик	33	27	28	25	-	-	4	2	1	-	Total
Наставници за одделенска настава	14	13	14	13	-	-	-	-	-	-	Teachers in primary grades
Наставници за одделенска и предметна настава	4	2	3	2	-	-	-	-	1	-	Teachers in primary and lower secondary grades
Наставници за предметна настава	15	12	11	10	-	-	4	2	-	-	Teachers in lower secondary grades
Босански јазик	28	23	23	21	-	-	4	2	1	-	Total
Наставници за одделенска настава	9	9	9	9	-	-	-	-	-	-	Teachers in primary grades
Наставници за одделенска и предметна настава	4	2	3	2	-	-	-	-	1	-	Teachers in primary and lower secondary grades
Наставници за предметна настава	15	12	11	10	-	-	4	2	-	-	Teachers in lower secondary grades

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Адижес Исак: Овладување со промените, Детра, Скопје, 1994
- Петковски К. и Алексова М.: Водење на динамично училиште, Биро за развој на образованието, Скопје, 2004
- Петковски К. и Пеливанова Г.: Предизвици на современото лидерство во образованието, Херакли Комерц, Битола, 2009
- Петковски К.: Водството и ефективната комуникација, АД Киро Дандаро, Битола, 2000
- Атанасов П.: Македонски мултиетнички јазли: битка за едно или две општества, Просветно Дело, Скопје, 2017
- Петковски К. и Јанкуловска П.: Деловно комуницирање, ИРИС- Р, Струга, 2006
- Петровска-Бешка, В.: КОНФЛИКТИ, што претставуваат и како се разрешуваат, Скопје: Филозофски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј,, 1995
- Кава Р.: Како да излезете на крај со непријатните луѓе, Наша култура, Скопје, 2007
- Карнеги Д.: Психологија на успехот – лидерството во вас, Наша книга, Скопје, 2008
- Арнаудова В. Нацева Б. Радевска Ј. Илиевска Дамчевска В. (2000) “Приоди кон визуелно размислување”- прирачник за ментори БРО, Скопје
- Бешка, В.П. (1995) *Конфликти/Конфликтет*, Филозофски факултет, Скопје
- Викс, Д. (1998) *Разрешување на конфликти*, БЦМ, ФФ, Скопје
- Веинрајт, Г.Р. (2002) *Говор на телото*, Силсонс, Скопје
- Георгиева Л. (2004): Превенција на конфликти: Од идеја до култура на превенција на конфликти во Македонија, ФЕС.
- Георгиева Л. (2007): Творење на мирот: Мирот, безбедноста и конфликтите по студената војна, ФФ, Југореклам, Скопје
- Гоцевски Т. Ортаковски В. Георгиева Л. (2000): Решавање и трансформација на конфликтите, Македонска ризница, Куманово
- Петковски, К. (2000) *Водството и ефективната комуникација*, Киро Дандаро, Битола
- Петковски, К. Алексова, М. (2004) *Динамично училиште*, БРО, Скопје
- Шкариќ, М.О. Негман, Т. Марковска С. Адамчевска, С (1995) Толеранција и чувство на припадност, Балкански центар за проучување на мирот, Филозофски факултет, Скопје
- Шкариќ М.О. (2007), Ненасилна трансформација на конфликти, Филозофски Факултет, Скопје
- Raider, V. & Coleman, S. (1995) Разрешување на конфликти, Стратегии за колаборативно решавање на проблеми, Texas LEADership Center/ PREK, BCM, FF, Skopje

- Tomic, Z. (2003) *Komunikologija*, drugo izdanje, Beograd
- Janicievic, J. (2000) *Komunikacija i kultura*, I.K. Zorana Stojanovica, Novi Sad
- Erčulj, J. & Vodopivec, I. (1999) *S komunikacija do ciljev*, Ljubljana: Šola za ravnatelje
- Blankenship, J. (1972) *Public Speaking A Rhetorical Perspective*, New Jersey: Prentice-hall, Inc.
- Holtzman, P. D. (1970) *The Psychology of Speakers' Audiences*, Glenview, Ill.: Scott, Foresman & Company. str. 68
- Bryant, D. & Wallace, K. (1969) *Fundamentals of Public Speaking*, New York: ACC Meredith Corporation.
- Wallace, K.R. (1970) *Understanding Discourse: The Speech Act and Rhetorical Action*, Baton Rouge: Louisiana State University Press
- Horton, J. (1995) *Integrating Corporate Communication for Organizational Goals*. Dostapno na: [http://www.online-pr.com/Strategic 20Comm 20Course/integratedcommsyll1.html](http://www.online-pr.com/Strategic%20Comm%20Course/integratedcommsyll1.html)
- Basic Guide to Conducting Effective Meetings - Dostapno na: <http://www.mapnp.org/library/misc/mttgmgmnt.htm>
- Meeting Management – Communications (Writing). Dostapno na: <http://www.mapnp.org/library/commskls/com>
- Pecek, P. & Trtnik-Herlec, A. (2004) *Lugeto vo organizacijata*, Brdo pri Kranju: Šola za ravnatelje
- An Agenda for Peace –Preventive diplomacy, Peacemaking and Peace-keeping”. Report of The Secretary general on the work of the Organisation Adopted by the Security Council, A/47/277, June, 1992
- Ackermann, Alice (2000). *Making Peace Prevail: Preventing Violent Conflict in Macedonia*. Syracuse, NY: Syracuse University Press.
- Bruce W. Jentleson, ed. *Opportunities Missed, Opportunities Seized: Preventive Diplomacy in the Post-Cold War World*, pp. 3-20. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Георгиева Л.: Превенција на конфликти: Од идеја кон култура за превенција на конфликти во Македонија; Фридрих Еберт, Скопје 2004
- Lund, Michael: *Preventing Violent Conflicts: A strategy for Preventive Diplomacy*, USIP, 1999

Lund, Michael (2002). "Preventing Violent Intrastate Conflicts: Learning Lessons from Experience," in Paul van Tongeren, Hans van de Veen, and Juliette Verhoeven, eds. *Searching for Peace in Europe and Eurasia: An Overview of Conflict Prevention and Peacebuilding Activities*. Boulder, CO: Lynne Rienner.

YULIA STUKALINA. (2010) The Management of Integrated Educational Environment Resources: the factors to be considered. *European Journal of Education* Lund, Michael (1996). Preventing Violent Conflicts: Strategy for Preventive Diplomacy. Washington,

DC: United States Institute of Peace Press.

John L. Davies and Ted Robert Gurr: Preventive Measures: Building Risk Assessment and Crisis

Early Warning Systems; Rowman& Littlefield Pub.

Nick Killick (International alert) and Simon Higdon (Safeworld) (1997/1998): The Cost of Conflict;

vo Peter Cross (ed.): Contributing to Preventive Action; CPN Yearbook

Peter Cross (ed.): Contributing to Preventive Action; CPN Yearbook 1997/98

Peter Wallensteen, ed., Preventing Violent Conflict: Past Record and Future Challenges; Uppsala:

Uppsala Universitet, Department of Peace and Conflict Studies, 1998

EU Crisis Response Capability: Institutions and Processes for Conflict Prevention and Management,

ICG Issues Report No 2, June 2001, Brussels

The EU Security Strategy: Implications for EU Conflict Prevention; International Alert and Safeworld EU policy Paper, 2004

Allport, G. (1954): *The nature of prejudice*. Reading, MA: Perseus Books.

Berry, J. W. (1984): „Multicultural policy in Canada: A social psychological analysis“. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 353 – 370.

Berry, J. W.; Kalin, R. (1995): „Multicultural and ethnic attitudes in Canada: An overview of the 1991 national survey“. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 27: 301 – 320.

Buterin, M.; Jagić, S. (2013): „Stavovi hrvatskih srednjoškolaca prema manjinskim narodima“. *Informatologia*, 46 (4): 322 – 332.

Čorkalo Biruški, D.; Ajduković, D. (2012): „Što određuje međuetničke stavove adolescenata u podijeljenoj zajednici?“. *Društvena istraživanja*, 118 (4): 901 – 921.

Franjčić, M. (2010): *Religijska inkulturacija i razvoj interkulturalne osjetljivosti u nastavi vjerskog odgoja*. Doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet. Zagreb: Filozofski fakultet.

Hewstone, M.; Rubin, M.; Willis, H. (2002): „Intergroup bias“. *Annual Review of Psychology*, 53 (1): 575 – 604. M. Buterin, S. Jagić: Odrednice stav,... Šk. vjesn.64, 4 (2014) 515-530

Horenczyk, G.; Tatar, M. (2002): „Teachers' attitudes toward multiculturalism and their perceptions of the school organizational climate“. *Teaching and teacher education*, 18 (4): 435 – 445.

Mesić, M. (2003): „Europski standardi manjinske zaštite i položaj manjina u Hrvatskoj“. *Revija za sociologiju*, 34 (3 – 4): 161 – 177.

Mesić, M. (2006): *Multikulturalizam: društveni i teorijski izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.

Mesić, M.; Bagić, D. (2011): „Stavovi hrvatskih građana prema kulturnim razlikositima“. *Migracijske i etničke teme*, 27 (1): 7 – 38.

Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje (2011): Fuchs, R.; Vican, D.; Milanović Litre, I. (ur.): Zagreb: Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta RH.

Petgrew, T. F.; Tropp, L. R. (2011): *When groups meet: The dynamics of intergroup contact*. New York: Psychology Press.

Pokrajac, A. (1993): *Odnos empatije i izbora stila rješavanja interpersonalnih konflikata*. Magistarski rad, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet. Zagreb: Filozofski fakultet.

Tajfel, H.; Turner, J. (1986): „The social identity theory of intergroup behaviour“. U: S. Worchel; W. G. Austin (ur.): *Psychology of intergroup relations*, 7 – 24. Chicago: Nelson.

Turner, J. C.; Hogg, M. A.; Oakes, P. J.; Reicher, S. D.; Wetherell, M. S. (1987): *Rediscovering the Social Group: A self-categorization Theory*. New York: Blackwell.

UNESCO (2005): „Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions“.

Van Oudenhoven, J. P.; Prins, K. S.; Buunk, B. P. (1998): „Attitudes of minority and majority members towards adaptation of immigrants“. *European Journal of Social Psychology*, 28: 995 – 1013.

Verkuyten, M. (2005): „Ethnic group identification and group evaluation among minority and majority groups: Testing the multiculturalism hypothesis“. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88 (1): 121 – 138.

Rubin Zemon, Multiculturalism and Ethnology in Macedonia; September 2010; Conference: Popularization of ethnological cultural heritage; Volume: Ethnologist No.14

Richard Boyatzis ; Annie McKee; Self Awareness; Self Management; Social Awareness; Social Skills. Harvard Business Review Press; 1 edition (August 6, 2013)

Ташева, Марија. 1989. Етничките групи во Македонија – Современи состојби; Скопје: УКИМ.
Joan Goldsmith and Warren G. Bennis; Learning to Lead : A Workbook on Becoming a Leader, Basic Books, 1997

<http://pmio.mk/wp-content/uploads/2016/12/PRIRACNIK-ZA-UCILISNI-ODBORI-ZA-OSNOVNI-I-SREDNI-UCILISTA.pdf>

СТРАТЕГИЈА за образованието за 2018-2025 година и Акциски план. - Скопје : Министерство за образование и наука на Република Македонија, 2018. - 189 стр. : илустр. ; 25 см; ISBN 978-608-226-396-0; Образование - Стратегија - Македонија - 2018-2025 - Акциони планови COBISS.MK-ID 107255306

Authors: Rejane P. Costa & Ana Ivenicki; Multiculturalism and peace studies; **vo** Education Provision to Every One: Comparing Perspectives from Around the World BCES Conference Books, 2016, Volume 14, Number 1

Will Kymlicka, Multicultural Citizenship: A Liberal Theory of Minority Rights; Oxford University Press, 1995

Ана Чупеска, КУЛТУРНИТЕ ИДЕНТИТЕТИ ВО ПОЛИТИКАТА- аспекти на мултикултурализмот -

Kymlicka Will, “Multicultural Odysseys, Navigating the International Politics of Diversity”, Oxford University Press, 2007

Водство во образованието/ Сузана Миовска-Спасева, Даниела Андоновска – Трајковска, Насир Селими, - Скопје: Филозофски факултет

James, Edward, “The Multivision of Multiculturalism”, web. bu.edu/wcp/papers.com

Фрчкоски, Д. Љ. „Преговарање во конфликти на идентитети”, Темплум, Скопје, 2010

КУЛТУРНИТЕ ИДЕНТИТЕТИ ВО ПОЛИТИКАТА - аспекти на мултикултурализмот, Ана Чупеска, Фондација Конрад Аденауер, Канцеларија Скопје/Македонија

Hall, S. (1991a) ‘The local and the global: globalization and ethnicity’ in A. King, ed., Culture, Globalization and the World-System, State University of New York at Binghamton, Binghamton.

Hall, S. (1991b) ‘Old and new identities, old and new ethnicities’ in A. King, ed., Culture, Globalization and the World-System, State University of New York at Binghamton, Binghamton.

Hall, S. (1996) 'Cultural studies and its theoretical legacies' in D. Morley and K.H. Chen, eds, Stuart Hall: Critical Dialogues in Cultural Studies, Routledge, London

Lilla Berkes: The Development and Meaning of the Concept of Multiculturalism. (Translated by Judit A. Kantor) *Délkelet-Európa – South-East Europe International Relations Quarterly*, Vol. 1. No. 4. (Winter 2010)

Spinner, Jeff, "The Boundaries of Citizenship: Race, Ethnicity and Nationality in the Liberal State"; The John Hopkins University Press, 1994; Кимлика, Вил, „Современа политичка филозофија”, Академски печат, Скопје, 2009

Мултикултурализмот како теорија, политика и практика/Петар Атанасов,-Скопје: Евро-Балкан Пресс, 2003,

Петар Атанасов, Македонски, мултиетнички јазли:битка за едно или две општества, Просветно Дело, 2017г

СОЦИЈАЛНИ вештини и одговорности на наставници и стручни работници во училиштето : прирачник за студенти / [автори на прирачникот Слободанка Ристевска ... и др.] - Скопје : ОБСЕ, 2011.

Автори: Слободанка Ристевска, Алберт Хани, Вера Николиќ, Нешад Аземовски, Елма Демировска, Јасмина Димишковска Рајковска **ISBN 978-608-4630-25-8**

Convention on the Rights of the Child (1990) European Commission (2004a). and System-Wide Inductions

YULIA STUKALINA. (2010) The Management of Integrated Educational Environment Resources: the factors to be considered. *European Journal of Education* 45:2, стр 345-361.

Endrjus (1979) I Ruffin (1992) Hollingsworth (2000), Martin I Skea (1992), Pelz I Endrjus (1966) I Stankiewicz (1980)

Craft, Chappell & Twining, 2008; Grainger et al., 2005; Kendall, Morrison, Sharp, & Yeshanew, 2008, Whiteb

Bancroft et al., 2008; Craft et al., 2008; Cremin et al., 2006; Wood & Ashfield, 2008) read, Coltman, Jameson, & Lander, 2009; Schacter, Thum, & Zifkin, 2006

Cremin et al., 2006; Webster & Campbell, 2006; Хаиг, 2007; Whitebread et al., 2009

Bancroft et al., 2008; Galton, 2010; Matthews, 2007; Whitebread et al., 2009

Fraser and Fisher, 1982, Roth, 2000

Mumford, Mobley, Uhlman, Reiter-Palmon, & Doares, 1991

Bragg, 2010, Fleming, 2010, Jewitt, 2008, Jones, 2009, Menter, 2010, О'Коннор, 2010, Томсон, 2010.

ПРИЛОЗИ

Улогата на Водачот/лидерот во поттикнувањето на интеркултурниот дијалог

Оваа анкета е анонимна. Вашите ставови и мислења ќе ни помогнат во утврдување на состојбите со интеркултурниот дијалог во државата и придонесот на водството во негово јакнење.

Благодариме на соработката.

Институција:-----

Пол: М Ж

Возраст ----- год

Стаж во образование ----- (Месеци, години)

Искуство во работење во етнички мешана средина ----- (Месеци, Години)

Проследени обуки за меѓуетничко разбирање, дијалог, толеранција, поддршка: Да
Не

Интеркултурниот дијалог ги опфаќа следните вредности:

Поттикнување на соработка, доверба, почитување на различностите, активно сочувствување, посветеност кон колективната добросостојба, заштита и зајакнување на културниот идентитет, јазик и наследство на сите луѓе што живеат во заедницата, креирање на културен амбиент на заедништво со одговорност и дисциплина кон локалното и национално богатство.

Водачот/Лидерот во образовниот процес во образовните организации во мултикултурни средини е поттикнувач на дискусии, преговарач, посредник, мотиватор, едукатор, визионер, соработник, прв меѓу еднаквите кои постојано учат.

Дали сметате дека водачите/лидерите даваат придонес кон поттикнувањето на интеркултурниот дијалог во вашата средина? (Одберете еден од понудените одговори)

Да, многу Да, доволно Недоволно Воопшто не е Не знам

Дали сметате дека поседувате вештини за практикување на интеркултурниот дијалог? (Одберете еден од понудените одговори)

Да, многу Да, доволно Недоволно Воопшто не е Не знам

Ве молам одберете еден од одговорите за следните изјави :

Сметам дека ... (

	а	м ногу	н е знам	М алку	не
... сум способен/а да ги изразам и остварам своите права и слободи и да ги почитувам оние на другите.					
... сум толерантен/а, сочувствувам, покажувам разбирање и грижа кон другите.					
... размислувам критички, се спротивставувам на неправда и способен/на сум да учествувам во логична дебата.					
... сум способен/а да живеам и работам во хармонија со луѓе од други култури.					

Дали вештини и способности за интеркултурен дијалог ги користите во наставата со учениците?

Поттикнување на соработка, доверба, почитување на различностите, активно сочувствување, посветеност кон взаемното разбирање, заштита и зајакнување на културниот идентитет на секој, јазик и наследство на сите луѓе што живеат во заедницата, креирање на амбиент на заедништво со одговорност и поттикнување на внатрешна дисциплина.

Да, многу Да, доволно, Недоволно Воопшто не Не знам

Кои од следниве карактеристики на Вашиот ангажман сметате дека се важни за градење компетенциите на Водачите за зајакнување на интеркултурниот дијалог? Одберете еден одговор за секоја изјава.

	В ажно	М ногу важно	Н е знам	М алку важно	Нева жно
Поттикнување, поддршка и водење во процесот на учење претставува модел/личен пример/ кој ги демонстрира вредностите на интеркултурното разбирање.					
Поддршка на примена на соодветни приоди, методи, техники за учење прилагодени кон различните стилови на учење и специфични способности и афинитети.					
Во процесот на донесување на одлуки задолжително да се вклучуваат претставници на културните/етничките заедници од опкружувањето.					
Задолжително поседување и демонстрирање на способност да преставуваат модел за вредностите на интеркултурно разбирање во своите односи и наставна практика.					
Потребна е завршена формална обука во областа на интеретнички дијалог и мирно разрешување конфликти.					
Владеење на јазикот на другиот/те.					
Учествување во активности/проекти наменети за интеркултурно образование и					

градење на заедништво.					
Поседување на практични сознанија од областа на разрешување конфликти и стратегии за медијација, и умешност за пренесување на овие вештини.					

Дали се согласувате дека е важно високообразовните институции да го вградат во својата редовна образовна дејност градењето компетенции за интеркултурен дијалог?

Многу се согласувам Делумно се согласувам Не се согласувам Не знам.

Кои од следниве карактеристики на образовните институции се важни за градење компетенции за зајакнување на интеркултурниот дијалог? Одберете еден одговор за секоја изјава

	М ногу важно	в ажно	Н е знам	М алку важно	Н еважно
Управување и водење					
Училиштето има пристап кој ги вградува начелата и вредностите за интеркултурно разбирање во сите подрачја на работата					
Се применуваат праведни и рамноправни политики и правила за постапување со дискриминација, малтретирање или непријателство поради националност.					
Соработката и партнерските односи со локалната заедница					
Различните културни/етнички групи се соодветно застапени во управните и консултативните тела.					
Опкружување/семејство/соседство/					
Вредностите на интеркултурно разбирање се дел од етосот и кодексот на однесување на					

училиштето.					
Опкружувањето влијае на учениците и учењето, безбедно е, има рамноправност и инклузивност, овозможува поддршка, почит и задоволство.					
Опкружувањето влијае за процесот на учењето да биде активен, партиципативен, демократски и охрабрувачки.					
Процес на учење					
Учењето поттикнува љубопитност, дискусии, слобода на искажување на сопствено мислење, рефлексивност, дијалог и соработка.					
Учењето обезбедува стекнување на вештини за критичко и креативно мислење заради преиспитување на неправдата, нетолеранцијата и предрасудите.					
Ученици					
Учењето поттикнува љубопитност, дискусии, слобода на искажување на сопствено мислење, рефлексивност, дијалог и соработка.					
Учењето обезбедува стекнување на вештини за критичко и креативно мислење заради преиспитување на неправдата, нетолеранцијата и предрасудите.					
Ученици					
Учениците развиваат вештини за позитивна комуникација и преговарање, додека работат заедно со ученици од различни етнички заедници.					

Што уште би сакале да кажете на оваа тема:

Закани, опасности, слаби страни на пристапот на креирање интеркултурен дијалог во вашата средина

Забелешки, препораки, идеи за подобрување на интеркултурниот дијалог во вашата средина

Ви благодариме!