**ДАЛИ НА НАШИТЕ УЧИЛИШТА ИМ СЕ ПОТРЕБНИ НАСТВНИЦИ – ЛИДЕРИ**

Проф. Д-р Соња Петровска

Универзитет „Гоце Делчев“

Педагошки факултет

**Апстракт**

Наставниците имаат клучна улога во пренесувањето и унапредувањето на човековото искуство и знаење. Со оглед на енормно високиот техничко-технолошки развој и глобализацијата, наставничката професија станува се посложена. Таа повеќе не се поврзува само со компетентност за учење и поучување на оние кои им ги доверило општеството, туку и со компетентност за активна партиципација во развојните текови на училишната организација.

Нашата анализа на бројни емпириски и теориски истражувања упатува на констатацијата дека лидерската улога на наставникот е значајна за демократизација на училишната клима, таа придонесува во поддршката и поттикнувањето на учениците за постигнување на повисоки училишни резултати, ги мотивира наставниците на соработка и партнерство и го поддржува процесот на доживотно учење.

Клучни зборови: наставник, лидер, лидерство,

**DO OUR SCHOOLS NEED TEACHERS – LEADERS**

**Sonja Petrovska, Ph.D.**

**Abstract**

Тteachers have a key role in the transmission and promotion of human experience and knowledge. Given the enormously high technological development and globalization, the profession teacher is becoming more complicated. It is no longer associated only with competence for learning and teaching to those who entrusted the society, but also with competences for active participation in the processes of school development.

Our analysis of numerous empirical and theoretical studies point to the conclusion thatthe leadership role of the teacher is important for the democratization of the school climate, support and encourage students to attain higher school results, motivate teachers of cooperation and partnership and supports the process of lifelong learning.

Key words: teacher, leader, leadership

**Вовед**

Наставниците како професионалци извршуваат сложени задачи. Ако се анализираат законските регулативи со кои државите го уредуваат образованието како сфера на општествена дејност ќе се воочи дека наставничкиот професионален ангажман се однесува на: планирање, организирање, водење, менторирање, евидентирање, евалвирање, соработување/кооперирање, анализирирање, собирање и обработка на податоци. Сите овие работни активности подразбираат воспоставување на интеракциски односи со различни субјекти внатре во институцијата, надвор од институцијата, а се однесуваат на примената, дисеминацијата и процесуирањето на информации, како и на аналитичко-истражувачки работи, односно директно се поврзани со исполнување на функциите на училиштето. Уште и ако се земат предвид европските принципи за компетенциите и за квалификациите на наставникот: Добро квалификувана професија, Професија ставена во контекст на доживотно учење, Мобилна професија, Професија базирана на партнерства, Работат со други,Работат со знаење, технологија и информации,Работат со и во општеството,компетентноста на наставниците повеќе не ќе може да се мери само низ нивните знаење, разбирање, способности и вештини потребни за квалитетно предавање. Компетентното извршување на сите предвидени задачисигурно ќе зависи од лидерските знаења, вештини и способности. Од тие причини оправдано е да се дискутира за наставникот како лидер. Тавиш и Колб (MacTavish&Colb, 2006), сметаат дека на училиштето во 21 век му е потребно лидерство кое ќе претставува комбинација на партиципативното лидерство и лидерство втемелено на вредности, знаења и вештини. Овие автори ја нагласуваат потребата од соработка меѓу наставниците, а развивањето на лидерството и лидеритесметаат дека е клучна компонента, во било кој напор, да се унапредат постигнувањата во денешното училиште. Наставниците лидери треба да го претставуваат клучниот човечки капитал кој ќе ги иницира и води реформите и иновациите во училишните системи.

Во расправите на овие и други истражувачи се покренуваат многу значајни прашања поврзани со лидерската позиција на наставниците: придонесот на наставничкото лидерство во подобрувањето на различни аспекти на работата на училиштето, како на пример: постигнувањата на учениците, односите меѓу директорите како офицјални лидери на училиштата и наставниците лидери, мотивацијата на наставниците за прифаќање на лидерски улоги и сл.

*Лидерство, лидер/водач, училиште*

Лидерството е еден од најдискутираните концепти во областа на раководењето и управувањето. Постојат различни пристапи и теории кои се обидуваат да го определат лидерството. Како поим најпрво започнува да се користи во сферата на политиката и бизнисот, а во последните триесетина години и во образованието. Chemers (2002) го дефинира лидерството како процес на социјалновлијание во кој една личност ја придобива поддршката на други личности зарадиостварување на заедничка задача.Katzenmeyerи Moller(1996)наставниците лидери ги определуваат како водачи кои умеат да водат и надвор од нивните училници. Тие придонесуваат во зедницата на наставници кои учат и влијаат врз подобрување на образовната практика во нивните средини. (според: Maria Dove и Andrea Honigsfeld, 2010, стр. 13)

Анализата на бројни дефиниции и расправи за лидерството упатува на неколку карактеристики кои го дефинираат овој процес, активност и однос:

* Лидерството е однос помеѓу поединецот и групата
* Лидерството претпоставува постоење на лидер/човек кој поседува специфични знаења, вештини и способности.
* Лидерството претпоставува постоење на група која ќе работи на остварување на заеднички цели.
* Лидерството налага утврдување на посакувани промени со цел достигнување на поставената визија.
* Лидерството се демонстрира во конкретни ситуации.
* Лидерството, колку и да се сака, не може да се издвои од моќта и авторитетот.
* Лидерството претпочита воспоставување на дух на доверба и меѓусебно респектирање,но и аргументација со која се бранат ставовите.

Евидентно е дека тимската работа како детерминанта на успешното училиште не е возможно да се замисли без наставници лидери/водачи. *Но, што ги поврзува наставниците со лидерите и лидерството?*

Наставникот неможе да биде успешен наставник доколку не е лидер.Лидерството всушност, отсекогаш било суштинска компонента на наставничката професија.

*Лидерите се луѓе кои учат доживотно*. Наставникот во 21 век мора да се откаже од својата позиција на лагодност, стереотипност, рутинираност и индивидуалност во своето работење, што до неодамна му беа загарантирани со дипломата добиена во текот на иницијалното образование. Наставникот во 21 век има обврска континуирано да ја самовреднува својата работа, подложен е на внатрешно вреднување во институцијата во која работи, но и на екстерното вреднување кое го врши државата и други незвисни организации специјализирани за таа дејност. Значи доживотното учење станува задолжителна составка на наставничката професија.

Од друга страна, составен дел на наставничката професија е планирање и програмирање на воспитно-образовната работа. *Планирањето и програмирањето е една од темелните функции на лидерството.* Ако директорите како формални лидери на училиштата се одговорни за планирање и програмирање на целокупната воспитно-образовна дејност во училиштето, наставниците тоа го прават на ниво на својата паралелка, на ниво на стручни активи, на ниво на проектни тимови, тие партиципираат во управувањето со училиштата како членови на училишните одбори и се вклучени во тимовите за креирање на развојни планови на училиштето. Токму во овие ситуации тие се ставени во позиција на лидери и соодветно на нивните овластувања сносат и одговорност за успешното /неуспешното функционирање на тимовите кои ги водат.

*Менторирањето како активност не може успешно да се остварува доколку менторот не поседува лидерски знаења и вештини.*Кога наставниците се наоѓаат во улога на ментори тие ги артикулираат своите идеи за квалитетно педагошко делување, ги преиспитуваат своите практики, ги детектираат добрите и лошите страни во педагошката практика на менторираните, избираат патишта и средства за остварување на визијата која заеднички ја поставиле, го водат процесот на професионален развој и работат во тим во кој менторот-наставник е лидер, а менторираниот-наставнике член на тимот.

*Лидерите секогаш знаат како да ги мотивираат своите соработници.* Мотивирачката функција била и ќе биде неодвоив дел на наставничката професија. Како најдиректни реализатори на воспитно-образовната дејност наставниците се обврзани да ги мотивираат своите ученици и да поставуваат пред нив високи очекувања во поглед на училишните резултати. Но, тие се и во најдиректна и постојана комуникација со родителите на нивните ученици, а таа по својата суштина треба да претставува мотивирачки чин. Мотивирањето на родителите за вклучување во образованието на нивните деца е неостварливо доколку наставниците не поседуваат лидерски компетенции.

*Во современото училиште работните активности се повеќе се осмислуваат во форма на проекти.* Се почесто педагошката наука и практика го промовира проектното делување како начи кој ја подобрува училишната ефективност и ефикасност. Проектниот приста претпочита достигнување на проектирани цели преку формирање на посебни организациски структури кои ќе работат на остварување на конкретен проект. Лидери на тие организациски структури најчесто се наставниците. Тие се одговорни за воспоставување на тимовите, поставувањето на целите и временската детерминираност, како и за поставување на текот на активностите, ангажирањето на расположливите ресурси и следењето и вреднувањето на процесот и резултатите.

Успешноста на училиштата зависи од тоа колку раководителите на училиштата ќе успеат да го наметнат партиципативното и дистрибуираното лидерство, како и тимското работење како култура на организацијата.

Вообичаено во истражувањата на училишните организации и посебно нивната ефективност и ефикасност се потенцираат позитивните придобивки од таканаречениот колегијален модел на раководење кој претпоставува донесување на одлуки кои се споделени меѓу сите членови на организацијата. За процесот на донесување на одлуки е карактеристично практикувањето на дискусии кои водат до консензус, а моќта се распределува помеѓу оние кои најмногу придонесуваат во постигнувањето на целите на институцијата. Според Буш (T.Bush, 2007) овој модел на раководење се темели на принципите на партиципативното лидерство.

Кенет Леитвуд и неговите колеги (Leithwood, K., Jantzi, D. &Steinbach, R., 1999) потврдиле дека партиципативноста ја подобрува успешноста во училиштата, ги потврдува демократските принципи, а лидерството е потенцијално достапно за било кој легитимен член на институцијата. (според: Петровска Соња, 2010, стр. 129)

*Кои се придобивките од наставничкото лидерство?*

Уште во пеесетите години на минатиот век во САД започнуваат да се спроведуваат истражувања за наставничкото лидерство. Резултатите откриваат дека наставниците кои имале можност да учествуваат во донесување на одлуки на ниво на училиште демонстрираат поголемо задоволство од својата работа. Како клучни аргументи за потребата од партиципација на наставниците во донесувањето на одлуки и водството во училиштето се посочува поттикот на наставниковиот работен морал и ентузијазам. Како резултат на позитивните ефекти од наставничката партиципација, после триесет години оваа идеа била развиена во стратегија за унапредување на наставата. Според Дјук (Duke, 2005), партиципативното донесување на одлуки е едно од најзначајните аспекти на наставничкото лидерство во училиштето.(според: Петровска Соња, 2010, стр. 131)

Позитивните ефекти од практицирањето на наставничкото лидерство ги посочува и Барт (Barth, 2001). Тој смета дека кога наставниците стануваат лидери доживуваат лична и професионална сатисфакција, се намалува изолираноста, се зајакнува чувството на корисност, а сето тоа позитивно се рефлектира на нивната целокупна работа. Овие наставници стануваат професионалци, училишни реформатори „сопственици“ и „инвеститори“ во училиштето, а не само „вработени“. Како придобивки од наставничкото лидерство, а во поглед на ефективноста на училиштето Барт ги посочува демократизацијата на културата на училиштето, што пак се рефлектира во повисоки училишни постигнувања и помалку дисциплински проблеми.

Истражувањето на Manguin (2005) посветено на наставничкото лидерство покажува дека наставниците интеракцијата со своите колеги (наставници/лидери) ја оценуваат како мошне корисна и тоа во смисла на: развивање на нови идеи и техники во наставата, заштеда на време во процесот на планирање на наставата. Како најкорисни активности наставниците ги посочиле помош во реализација на наставата и одржување на огледни часови. (според:Павловић\*Бранка,2008, стр. 398)

Зголемувањето на училишната ефективност и ефикасност подразбира позитивна промена во некое нејзино подрачје на делување. Со оглед на се по изразената комплексност на училишните организации неминовно е да се појави неусогласеност помеѓу индивидуалните визии на наставниците за развој и визијата која ја предлагаат раководителите. Така, многу често организациските промени создаваат притисок, што резултира со одбивање да бидат прифатени од членовите (Callan, 1993). (според: Петровска Соња, 2010, стр. 132)Еден од начините кои можат да помогнат во справувањето со притисоците предизвикани од организациските промени е создавање на услови за вклучување на наставниците во донесувањето на одлуки. Во таа насока говорат иинтегрираните резултати од истражувањата на неколку програми за подобрување на училиштата (Hopkins, 2001). Според нив, еден од десетте принципи врз кои треба да се темели секој процес на подобрување на училиштата е партиципација на наставниците во донесувањето на одлуки.Учество во донесувањето на одлуки има позитивно влијание врз наставничките ставови кон работата.Somech и Bogler (2002) покажале дека кај наставниците кои учествувале во донесување на училишните одлуки е зголемена организациската посветеност и граѓанското однесување.Партиципацијата го олеснува процесот на воведување на промените преку зголемен ангажман на оние кои се вклучени во реализацијата на самите одлуки.Всушност на овој начин може да се зголеми и задоволство од работата и да се обезбеди стекнување на нови вештини (лидерски) од страна на наставниците. (Martin, L. & Kragler, S., 1999)

Зајакнувањето на позицијата на наставниците во донесувањето на одлуки исто така може да обезбеди позитивно вреднување на промените кои треба да се случат во училишни рамки. Барт (Barth, 2001), ги посочува и областите во кои наставничкото лидерство е суштинско за одржување и развој на „здрава“ училишна клима: избор на учебници и прирачници, обликување на курикулумот, воспоставување на стандарди за однесување на учениците, обликување на програмите за професионално усовршување на наставниците, одлучување за училишниот буџет, процена на наставничките постигнувања, избор на раководители.

*Како концептот на наставничко лидерство се огледа во нашите основни училишта?*

Иако нема истражувачки податоци кои ќе ја опишаат состојбата во македонските училишта по однос на степенот на развиеност на лидерската улога на наставникот, законските нормативи во некои случаи експлицитно, а во некои случаи имплицитно ја детерминираат лидерската позиција на наставникот во училиштето.Во Р Македонија постои изразена тенденција за напуштање на индивидуалистичката позиција на наставникот. Наместо пасивен и осамен реализатор на наставните програми тој прераснува во креативен учесник и лидер во средината во која работи

Според Законот за основно деветгодишно образование (2008) на Р Македонија офицјалната/формалната лидерска позиција ја има директорот на училиштето. Во рамки на пропишаните надлежности директорот одговара за почитување на законитоста во работењето на училиштето и успешното остварување на воспитно-образовната дејност. Директорот има обврски во сферата на планирањето и програмирањето на работата на училиштето, во сферата на обезбедување на квалитетот и унапредувањето на воспитно-образовната работа, во водењето на кадровската и финансиската политика, како и во сферата на претставување и промовирање на училиштето во средината. Но, сите овие функции тој може да ги остварува само доколку обезбеди планирање, организирање и водење на училишно-организациските процеси што пак подразбира формирање на тимови, овозможување на партиципативно лидерство и дистрибуција на задолженијата.

Хоризонталниот систем на управување и децентрализацијата во основното и средното образование во нашата држава создадоа формални услови за партиципација на наставниците во раководењето и водењето со училиштата. Работните должности на наставникот се во функција на остварување на поставените цели на основното образование во Р Македонија и се структурирани во неколку подрачја: настава, воннаставни активности за учениците, соработка со родителите и општествената средина, соработка со директорот, соработка со стручните работници и работа во тимовите (формални и неформални) кои се формираат во училишните установи. Најголем дел од законски предвидените задолженија наставникот ги извршува во тимови на кои и самиот е лидер. Согласно ваквата негова позиција, успешното извршување на работните задолженија секако ќе зависи од неговите лидерските компетенции. Ако пак крајната цел е создавање на училишни услови во кои секое дете ќе учи и постигнува резултати согласно неговите индивидуални капацитети тогаш јасна е врската меѓу наставничкото лидерство и успешноста на секое училиште.

Наставниците во Р Македонија имаат можност своите лидерски компетенции да ги пројавуваат во неколку области од училишниот живот: менторирање на наставници приправници и студенти од наставничките факултети, лидерство на стручни активи како формални стручни органи во училиштата задолжени за унапредување на воспитно-образовниот процес по конкретни наставни предмети или за ученици од иста возраст, лидери на проекти во училишни рамки, претседатели на училишни одбори (формални органи на управување на училиштата). Во рамки на овие области наставниците се водачи на групи кои донесуваат одлуки или пак партиципираат во донесувањето на одлуки во врска со креирање на развојните планови и годишните програми за работа на училиштето, одлучуваат за финансиското работење на училиштето, како и имаат можност да партиципираат во креирањето на кадровската политика во организацијата.

И покрај можностите за развој на училишта чија работа ќе биде втемелена на партиципативно и дистрибуирано наставничко лидерство, кај нас постои општ впечаток дека наставничкото лидерство како значаен ресурс многу малку се користи, или и кога се користи, има формален наместо суштински карактер.

**Заклучок**

Сосема се евидентни придобивките од воспоставување на училиштен организациски систем во кој ќе се почитува принципот на наставничко лидерство. Систем во кој наставниците повеќе нема да бидат пасивни реализатори на утврдени наставни планови и програми, туку активни партиципиенти во креирањето, одржувањето и развојот на училишните политики и образовните реформи. Наставничкото лидерство им е потребно на училишните организации за да се развие визијата и за да се мобилизираат сите ресурси кон остварување на промените што водат до неа преку: менторирање на младите наставници, создавње на клима за прифаќање на потребата од наставничко вреднување и самовреднување, партиципирање во стручни тела на локално и државно ниво и водење на доживотниот професионален развој во институцијата.

Од тие причини директорите мора да воведат радикални промени во училишните организации, во смисла на воведување на партиципативно и дистрибуирано лидерство. Училиштата не смеат да се стават во калапот на бирократското менаџирање, а пирамидата треба да се укине и да се воведе принципот на донесување на одлуки од „дното“. Впрочем тоа го налагаат и критериумите за ефективно и ефикасно училиште. Во фокусот се учениците, а околу нив се испреплетуваат интересите на родителите, наставниците и општеството.

**Литература**

*Barth, R. S., (2001),* Teacher leader, Phi Delta Kappan, 82, 443–449.

*Bartunek, J.M., Greenberg, D.N. & Davidson, B., (1999),* Consistent andinconsistent impacts of a teacher-led empowerment initiative in a federation of schools,The Journal of Applied Behavioral Science, 35, 4, 457-478.

*Bush, Tony, (2007),* Theories of educational leadership and management, South African Journal of Education391 – 406.Превземено март 2011 од,

<http://www.flipkart.com/theories-educational-leadership-management-tony>,

*Chemers, M.M., (2002),*Efficacy and effectiveness: integrating models of leadership and

intelligence, во Ott, J.S., Parkes, S.J. and Simpson, R.B. (Eds), Classic Readings in

Organizational Behavior, Wadsworth, Belmont, CA, pp. 114-131.

*David Hopkins, (2001),* School Improvement for Real. London: RoutiedgeFalmer

*Geijsel, F., Seegers, P., Van Den Berg & Kelchtermans, G. (2001),*Conditions fostering the implementation of large-scale innovation programs in schools: Teachers’ perspectives. Educational Administration Quarterly, 37, 1, 130-166.

*Mac Tavish, M.D. & J.A Kolb, (2006),* Encouraging teacher engagement: a new approach to

performance improvement in schools. Превземено март, 2011 од:

http://eric.ed.gov./ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\_storage\_01/0000019b/80/1b/e0

/82.pdf

*Мaria dove& АndreaХonigsfeld, (2010),*Co teaching andCollaboration: Opportunities toDevelop Teacher Leadershipand Enhance Student Learning, TESOL Journal 1.1. Превземено март 2011 од: http://www.tesolmedia.com/docs/TJ/firstissue/04\_TJ\_DoveHonigsfield.pdf

*Martin, L. & Kragler, S., (1999),* Creating a culture of teacher professional growth. Journal of School Leadership, 9, 4, 311-320.

Павловић\*Бранка,(2008), Изазови лидерске улоге наставника, Зборник Института за педагошка истраживања, Година 40, Број 2, 388-402

*Петровска, Соња, (2010),* Училишна педагогија и училишна организација, Штип, Универзитет „Гоце Делчев“.

*Somech, A. &Bogler, R. (2002).*Antecedents and consequences of teacherorganizational and professional commitment. Educational Administration Quarterly, 38, 4, 555-577.