

---

## ORGANIZATIONAL CULTURE AND CLIMATE IN THE PRE-SCHOOL INSTITUTION

**Despina Sivevska**

Faculty of Educational Sciences, Goce Delchev University Stip, N. Macedonia,  
[despina.sivevska@ugd.edu.mk](mailto:despina.sivevska@ugd.edu.mk)

**Jadranka Runceva**

Faculty of Educational Sciences, Goce Delchev University Stip, N. Macedonia,  
[jadranka.runceva@ugd.edu.mk](mailto:jadranka.runceva@ugd.edu.mk)

**Abstracts:** The intense and rapid changes that take place in our daily living and acting are inevitably reflected in the sphere of education. That is why it is important to develop a culture with which every educational institution will be ready to respond to changes and will be able to adapt to the demands of the market at the same time. In that direction are the thoughts of numerous authors who consider that the climate and culture of an organization are one of the prerequisites for successfully leading and realizing the learning process.

There is no unique organizational culture that exists in every educational institution. The way and content of work, the personality of the director and his management style, the atmosphere that exists in the collective, the type of established interpersonal relationships, are part of the factors that influence and determine the very culture of the respective preschool institution. For every organization it is important to have clearly set values that will be relied upon by the members of the organization and will serve as a direction in the performance of their daily activities. The existence of a positive and stimulating organizational culture in the preschool institution is the basis for promoting a quality educational process.

In the paper, we try to point out the importance of the existence of a quality organizational culture in preschool institutions, with reference to the role of the director, who, in the role of leader and manager, with his leadership style, should create an environment in which will be a balance between employees in making decisions and implementing decisions, an environment in which every employee will feel accepted and satisfied and successfully will cope with the challenges of his daily work

**Keywords:** organizational culture, preschools, principal, leadership style

## ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И КЛИМА ВО ПРЕДУЧИЛИШНАТА УСТАНОВА

**Деспина Сивевска**

Факултет за образовни науки, Универзитет Гоце Делчев Штип, С. Македонија,  
[despina.sivevska@ugd.edu.mk](mailto:despina.sivevska@ugd.edu.mk)

**Јадранка Рунчева**

Факултет за образовни науки, Универзитет Гоце Делчев Штип, С. Македонија,  
[jadranka.runceva@ugd.edu.mk](mailto:jadranka.runceva@ugd.edu.mk)

**Резиме:** Интензивните и брзи промени кои се случуваат во нашето секојдневно живеење и делување, неминовно се рефлектираат и во сферата на образованието. Затоа важна е потребата од развивање на култура со која секоја воспитно-образовна институција ќе биде подготвена да одговори на промените и ќе умее истовремено да се адаптира на барањата на пазарот. Во таа насока се и размислувањата на бројни автори кои сметаат дека климата и културата на една организација се еден од предусловите за успешно водење и реализирање на процесот на учење.

Не постои единствена организациска култура која постои во секоја воспитно-образовна установа. Начинот и содржината на работа, личноста на директорот и неговиот стил на раководење, атмосферата која постои во колективот, видот на воспоставени интерперсонални односи, се дел од факторите кои влијаат и ја одредуваат самата култура на соодветната предучилишна установа. За секоја организација важно е да има јасно поставени вредности на која ќе се потпираат членовите на организацијата и ќе им служат како насока во изведувањето на своите секојдневни активности. Постојењето на позитивна и стимулирачка организациска култура во предучилишната установа е основа за промовирање и на квалитетен воспитно-образовен процес

Во трудот се обидуваме да укажеме на важноста на постоење на квалитетна организациска култура во предучилишните установи, со осврт на улогата на директорот, кој во улога на лидер и водач, со неговиот

стил на водство, треба да креира средина во која ќе се остварува рамнотежа меѓу вработените во донесувањето на одлуки и спроведувањето на одлуките, средина во која секој вработен ќе се чувствува прифатен и задоволен и успешно ќе се справува со предизвиците на својата секојдневна работа.

**Клучни зборови:** организациска култура, предучилишни установи, директор, стил на водство

## 1. ВОВЕД

Културата е генерализирана како збир на разновидни вредности, уверувања, обрасци, правила и норми кои имаат значајно влијание на интелектуалниот развој на секој поединец, избор на правец во кој ќе се развива и ќе го гради своето искуство, како и верба во заедницата, морал, закон и обичаи. За културата во поширока смисла на зборот може да се каже дека е она што група на луѓе го учи во текот на одреден временски период. Таа група на луѓе заедно ги решаваат проблемите на преживување во надворешната средина и соочувајќи се со проблемите на интегрирање внатре во организацијата што подразбира поврзување со другите членови, но со почит, односно прилагодувајќи се на условите на делување кои ги наметнува самата организација (Shein, 1990, Gabelica, 2018).

Секоја воспитно-образовна установа е жив општествен организам, која е единствена со свој персоналитет кој се чувствува и доживува (Zebić, 2015). Културата на организацијата, како и воспитно-образовната култура е сложен и важен поим. Секоја организација е специфична и посебна сама за себе, па со своето делување, работа и вложување создава и развива своја сопствена култура.

Работната атмосфера која постои во установата, ги насочува и формира односите меѓу вработените внатре во организацијата, и истата е продукт на самата култура која е прифатена како темелна.

## 2. ПОИМ ЗА КУЛТУРА

Од период до период, од автор до автор културата различно се дефинира, проблематизира и одредува. Таа разноликост покажува дека културата е слоевит, комплексен, повеќестран и тешко објаснив поим. Таквата дифузна состојба во објаснувањето на културата, разновидните пристапи и многузачното толкување во основа е потврда за културолошко детерминираниите показатели за културна разноликост на поединците кои ја прифаќаат својата култура и туѓата култура. Затоа оправдано е да се прифати заклучокот на Мијатовиќ (Mićatović, 2002, Vujčić, 2008:3), дека признавањето на културните различности нужно допушта и различности во сфаќањето и дефинирањето на културата.

Поаѓајќи од фактот дека поимот култура на установите за ран и предучилишен развој е сложен поим, потребно е првенствено да се започне со дефинирање на поимот култура. Според Богдановиќ (Bogdanović, 2010, Sindičić, 2019) поимот култура има различни значења. Поимот култура може да се разгледува како секојдневен и научен поим. Кога станува збор за секојдневниот поим култура, може да се каже дека некој културно се однесува што вклучува фино, племенито и прифатливо однесување. Исто така да се каже дека некој се однесува некултурно, однесување што во себе вклучува примитивизам, грубост, нечовечност и други слични однесувања. Покрај секојдневниот поим за култура, постои и научен. Научниот поим разликува материјална култура (средства за производство, различно материјално творештво) и нематеријална култура на која се пристапува преку антрополошкиот поим за култура (Bogdanović, 2010, Sindičić, 2019: 12)

Од бројните дефиниции ќе ја издвоиме онаа на антропологот Geertz (Moore, 2002; Vujčić, 2008) кој вели дека културата е историски пренослив образец на значења. Тие преносливи обрасци, а преносливи се бидејќи се дело, творба на човекот, изразени со помош на симболи (експлицитно) и со помош на врежани уверувања (имплицитно). Според него, културата вклучува изразување на поглед кон светот, вредности и етос -посебни темелни вредности кои на општеството му даваат посебен стил.

Килман (Kilmann кај Vujčić, 2008) смета дека културата опфаќа споделување на вредности, уверувања, очекувања, ставови, претпоставки и норми. Шејн (Schein, 1998) вели дека културата може да се опише како „вредност во акција“ која вклучува цели организации, а не само неколку клучни поединци. Културата се изразува преку пракса и тврдења, преку начини на кои луѓето постапуваат и преку кои се изразуваат. Таа е вредност или начин на живеење.

„Денес поимот култура се користи како жаргон со многу намени. Луѓето зборуваат и пишуваат за културата во сите сегменти на општеството: за контра култура и многу субкултури: етничка култура, корпоративна култура, култура на тинејџери, популарна култура, поп култура и сл.“ (Barzun според Katunarić, 2004, Vujčić, 2008). Културата најчесто им служи како стратегија на општествените актери: елита, држава, корпорација, кои во неа гледаат можност својата моќ да ја дополнат преку симболичката моќ на културата.

Културата не е нешто што може да се нареди, заповеда да биде така како што е замислено да биде, сложена е и не е едноставна за дефинирање. Со тек на време станува најзначајно, но и нај комплексно средство за

прилагодување на условите на надворешното опкружување и претставува основа на која се развива организациската култура, стратегијата и специфичниот стил на однесување. Културата значајно влијае на продуктивноста, на создавањето внатрешна кохезија и овозможува идентификација со организацијата (Gabelica, 201815).

Преку прегледот на мноштвото дефиниции и сфаќања на културата сакавме да ја истакнеме општата рамка на концептот на културата, која ја формира основата за разбирање на културата на организацијата (а воедно и на воспитно-образовната институција како организација) и дека таа култура по правило, е составен елемент на општата култура и вредносен систем во целина. Сепак, прегледот на литературата покажува дека културата на организацијата не била значително истражувана во рамките на образовните институции, туку во различни финансиски, економски, индустриски организации (Vujičić, 2010:2).

### 3. КУЛТУРА ВО ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНАТА УСТАНОВА

Трансформациите кои се случуваат во сите сфери на општеството-економски, социјални, политички, културни, не може а да не влијаат и на образовниот систем, кој го одредува интелектуалниот потенцијал на земјата во иднина и е услов за нејзин просперитет и развој. Современите барања на родителите и образовните потреби на родителите ја присилуваат предучилишната установа бргу да се менува и прилагодува на внатрешните и надворешни барања.

Способноста за промени моментално е пресуден фактор во развојот кој обезбедува конкурентност на образовната установа. Не постои единствена организациска култура која постои во секоја воспитно-образовна установа. Начинот и содржината на работа, личноста на директорот и неговиот стил на раководење, атмосферата која постои во колективот, видот на воспоставени интерперсонални односи, се дел од факторите кои влијаат и ја одредуваат самата култура на соодветната предучилишна установа.

Културата на предучилишните установи ја сочинуваат елементи кои меѓусебно се преплетени и истовремено делуваат на културата на установата. За да може предучилишната установа да се смета за успешна, нејзините членови првенствено мора да делат ако не исти, барем приближни вредности. Според Петровиќ-Сочо (Petrović-Sočo 2011, Sindičić, 2019:11) создавањето, одржувањето и развивањето на квалитетот на културата на предучилишната установа зависи од теоријата на воспитание на воспитувачот која се темели на разбирање на сликата за децата, нивните можности и образовната парадигма на воспитувачот. За тоа какви ставови воспитувачот негува за сликата на детето, сфаќањето на знаењето, процесот на учење и целите на курикулумот, начинот на создавање на курикулумот, воспитно-образовната стратегија, социјалната формација, перцепцијата за воспитувачката професија и професионалниот развој, зависи какво ќе биде просторно-материјалното опкружување, воспитно-образовната работа која воспитувачот ќе ја обезбеди во предучилишната установа. Затоа се смета дека воспитно-образовната пракса е резултат и комбинација на вредносната ориентација на воспитувачот, неговото знаење и неговата акција (Miljak, 1996, Sindičić, 2019:11).

Културата на воспитно-образовната установа се обликува според своето минатото, контекстот и луѓето во неа. На неа влијаат надворешните политички и економски сили, како и промените во државната или локална образовна политика. Промените во општеството претставуваат предизвик за културата на некои воспитно-образовни установи, врзано за учењето, популацијата на воспитаници, организациското управување, брзиот технолошки напредок. Затоа воспитно-образовните установи треба да ги задоволат барањата и предизвиците на општеството, односно да бидат прилагодливи. Bolman и Deal културата ја сметаат како производ и како процес: „Како производ, таа се темели на акумулираниот памет на оние кои биле нејзини членови пред нашето доаѓање. Како процес, таа трајно ќе се обновува и повторно создава така како новите припадници ќе се поучуваат на старите традиции и како тие еден ден ќе бидат и самите учители“ (Stoll and Fink, 2000, Vujičić, 2008: 2).

Културата на воспитно-образовната установа, т.е. детската градинка се одредува како израз на заеднички темелни поставки, уверувања на воспитувачите, стручните соработници, административниот и помошен кадар, родителите, директорот- карактеристични за делување на воспитно-образовните установи. Таа се препознава по меѓусебните односи меѓу луѓето, нивната меѓусебна работа, управување со установата, организациското и физичкото опкружување, степенот на насоченост кон учење и истражување (Vujičić, 2011).

Петерсон (Peterson, 2002; Vujičić 2011; кај Sindičić, 2019:19) истакнува дека „културата на градинката е еден тек на норми, вредности, верувања, традиции и ритуали кои настанале со тек на време, збир на однесувања и претпоставки кои ги подразбираат активностите на воспитувачите, директорот, децата, родителите.

Петровиќ-Сочо (Petrović-Sočo 2007, кај Sindičić, 2019) смета дека културата на воспитно-образовната установа е променлива и на нејзе влијае секоја личност која е дел од таа култура.

Културата на воспитно-образовната установа, според Дантов (Dantow 2002, кај Vujičić, 2007) вклучува генерални норми, верувања во авторитетот, послушно и непослушно однесување, основни знаења како функционираат работите. На општествено ниво, културата е систем на верувања, норми, идеологија која постои надвор од границите на контекстот, надвор од воспитно-образовната установа, како луѓето би дале значење на светот кој ги опкружува, како во него живеат. Тие културни поставки им даваат значење на дневните случувања, на луѓето внатре во групата, на некој начин ги ублажуваат тешкотиите пред непознатото и неочекуваното. Тие се пренесуваат на новите членови на културата, па ја менуваат културата на организацијата, т.е. културата на воспитно-образовната установа, значи се менуваат основните гледишта кои членовите ги развиле во текот на годините, па така и кон стручното усовршување и професионалниот развој на учителот (Vujičić, 2007: 6).

Од прегледот на литературата може да се заклучи дека не постои единствено и сеопфатно дефинирање на културата на воспитно-образовната установа. Од претходно наведените дефиниции видливо е дека дел од авторите се согласни околу одредени елементи на културата на воспитно-образовната установа. Елемент кој најмногу доминира до дефинирањето на културата се вредностите кои го обликуваат целокупното функционирање на установата.

За Гармстон (Garmston 2005, према Vujičić, 2011) културата на воспитно-образовната установа не може да се гледа како статична, туку подложна на промени поради постојаната интеракција меѓу нејзините учесници. Сите елементи на културата се поставени од страна на нејзините учесници, па на тој начин се создава и културата на самата установата. Истражувањето на културата на воспитно-образовната установа преку нејзините елементи и димензии е важно за успешно и целисходно делување на установата.

Кога се зборува за воспитно-образовната култура и културата на одредената јавна установа, треба да биде јасно дека секоја установа е жив, социјален и динамичен организам. Културата на јавната установа – градинка е едно од најкомплексните конструкти што е невозможно да биде стриктна, опиплива да се анализира и дефинира, но секако е важно дека за успех на функционирањето на човечките ресурси на јавната установа, постанува неизоставен елемент. Културата на јавната установа – градинка, може да се изрази преку три меѓусебно испреплетени димензии, како што се професионален однос, организациско уредување и можност за учење. Со други зборови, „културата на воспитно-образовната установа се препознава по меѓусебните односи на луѓето, нивната заедничка работа, управувањето со установата, организациското и физичко опкружување, степенот на насоченост на учење на децата и воспитувачите... односно, може да се набљудува културата на детето, воспитувачот, културата на водењето, културата на административниот и помошниот кадар, како и културата на родителите“. Во овој контекст, посебно се издвојува односот на луѓето, поконкретно, насоченоста на детето, како и односот на воспитувачот и детето. Сепак, повторно се посочува дека културата се доживува како “жива материја“, бидејќи најголем печат даваат односи помеѓу воспитувачите и децата внатре во установата, како и односи помеѓу воспитувачите и децата со останатите. Одредени обрасци на социјално однесување се има за цел да се пренесат на децата, при што истите обрасци треба да ги практикуваат и возрасните во установата. Доколку менаџментот на човечки ресурси во јавната установа воспоставува односи помеѓу вработените кои што се демократски, уважувачки, на колегијални темели, тогаш децата полесно ќе развијат такви обрасци на однесување.

#### 4. ДЕТСКАТА ГРАДИНКА КАКО ОРГАНИЗАЦИЈА

Организацијата, вклучувајќи ја и предучилишната установа, е сложен систем чии животни потенцијали се темелат на корпоративската култура. Бидејќи културата на организацијата игра доста важна улога во животот на организацијата, тоа би требало да биде предмет на интерес на сите страни на раководството. Менаџментот не е само во согласност со организациската култура и силно зависи од неа, туку може да влијае на формирање и развој на организациската култура. Значи, присутноста на корпоративната култура во предучилишната установа е неопходна, бидејќи ја создава сликата на самата организација, сочинува еден тим од колективот. Создавањето на етички кодекс и правилен избор на стил на водство создава чувство на припадност кон градинката, чувство на гордост кај вработените. Интеракцијата на сите елементи на корпоративната култура го подобрува квалитетот на работа на градинката, и ја прави предучилишната установа конкурентна на пазарот на образовни услуги.

Детската градинка, како и секоја организација, е организациско-работен објект кој го раководи директор, а работници во детската градинка се воспитувачите, негователите, стручните соработници (педагог, психолог, логопед, специјален едукатор/рехабилитатор), медицинска сестра, стручните соработници. Бидејќи организациите се разликуваат меѓусебе по многу обележја, како што се: величина, структура или цел, тие по правило се дефинираат како општествени системи во кои координирано делуваат поголем број на луѓе во контролирани услови како би се постигнала некоја заедничка цел (Žižak, Vizek Vidović i Ajduković, 2012, кај

Grujić Sokač, 2019). Задачата на организацијата ја извршува група на луѓе, а општеството со посредство на организацијата создава вредности кои поединецот сам не би можел да ги произведе (Rouse i Rouse, 2005, Grujić Sokač, 2019).

Важно е да се напомене дека директорот на детската градинка мора да има на ум да ја моделира структурата на организацијата, односно да ја моделира структурата на детската градинка како би ја олеснил работата на сите вработени во детската градинка, а со тоа би го олеснил и патот до постигнување на целта. Структурата на детската градинка треба да биде таква да што повеќе придонесува, т.е да остварува рамнотежа меѓу вработените во донесувањето на одлуки и спроведувањето на одлуките кои се најповолни за детската градинка. Конечната цел на секоја детска градинка треба да биде задоволството на вработените (директор, воспитувачи, стручни соработници и др.) со нивната работа и атмосфера во детската градинка, задоволство на родителите, и најважното задоволството и среќата на децата.

## 5. КУЛТУРАТА НА УСТАНОВАТА И СТИЛОТ НА ВОДСТВО

Корпоративната (организациската) култура во предучилишната установа, како и во секоја организација, е одредена од **стилот на водство**. Постојат различни стилови на управување со организацијата: авторитарен, демократски, либерален, комбиниран. Зависно од степенот на развој на организацијата, поставените цели, социјалните и психолошки фактори, секој од нив е вклучен во креирањето на одредени принципи на организациската култура.

Компетенциите на директорот на предучилишната установа се квалитети на неговата личност која му помага во свесното креирање на најдобар стил на водење потпирајќи се на искуството, знаењето од науката за управување, психолошка и педагошка опрема, научната и општа култура.

Ако во предучилишната установа директорот премногу се држи до **авторитарниот стил** на водство, тоа не придонесува до формирање на позитивна морална и психолошка клима во тимот. Ваквиот директор, воспитувачите и останатиот персонал ги третира премногу формално, не е склон кон уважување на мислењето на колективот. Авторитарниот стил на водење може да се оправда во првата фаза на развојот, кога тимот и неговата култура се во фаза на формирање. Во тој момент доаѓа до социо-психолошко прилагодување на воспитувачот, односно активна адаптација на животните услови во новиот тим, усвојување на елементарните барања, норми и традиции. Во авторитарниот стил на водство нема доверба и се зголемуваат конфликтите во тимот, што не води кон формирање на корпоративна култура.

Во случај во тимот да доминира **демократски стил** на водство, тогаш директорот има адекватен однос кон воспитувачот и останатиот персонал, самокритичен е. Ваквиот стил на водење е погоден во втората фаза на формирање на тимот, кога вработените се самостојни и решаваат групни проблеми. Главна карактеристика на овој стил е постојан контакт со луѓето, наклонетост кон делегирање на моќ, доверба во подредените и давање им независност. Во ваквиот тим преовладува нежност, толеранција во односите еден кон друг, друштвеност, отсуство на конфликти, креативен однос кон работата. Сите тие фактори придонесуваат кон развој на корпоративна култура.

Кај **либералниот стил** директорот не е доволно активен, се плаши од конфликти, избегнува одговорност, лесно се сложува со мислењето на подредените. Во тимот одговорностите не се распределуваат, казните и наградите се субјективни, втемелени на надворешен впечаток, а не на длабока анализа. Таквиот водач постојано е во неизвесност, а во тимот може да се појават непредвидени ситуации и конфликти. Сето тоа не придонесува кон формирање на поволна клима во тимот и формирање на корпоративна култура.

Оттука произлегува дека директорот на предучилишната установа мора да биде во состојба да ги одреди водечките квалитети на персоналот, нивната психолошка состојба, а за тоа потребно е набљудување и конструктивно размислување. Затоа важно е раководителот на предучилишната установа да умее да ги предвиди шансите за развој на персонелитетот на секој вработен и да ја моделира иднината на тимот.

Крајна цел во управувањето со човечките ресурси секогаш е да се зголеми продуктивноста на луѓето кои работат во организацијата. Управувањето со организациската култура не е исклучок. За да може „културата“ да работи на подобрување на организациската продуктивност, мора да се поддржува организациската стратегија и мисија. За оваа работа се грижи високиот менаџмент и бара длабоко разбирање не само на економијата и стратешкото управување, туку и темелно организациско однесување и психологија на управувањето.

## 6. ЕЛЕМЕНТИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

За да може подобро да се разбере културата на организацијата, потребно е да се познаваат нејзините елементи. Како што постојат повеќе дефиниции за организациската култура, така постојат и повеќе мислења

во однос на елементите на таа култура. Според Армстронг (Armstrong, Tugaj, Cingula, 1992: 209, според Tugaj i sur. 2004; kaj Sindičić, 2019) постојат три важни елементи на организациската култура и тоа:

1. Организациски вредности – составен дел се на секоја организациска култура. Организациските вредности вклучуваат меѓусебна доверба на вработените, соодветен стил на водство, проследување на информации, финансиска стабилност на организацијата. Вредностите невозможно е да се наметнат на вработените, тие мора да живеат со тие вредности, да се согласуваат со нив, а тие мора јасно да бидат дефинирани во организацијата.

2. Организациска клима – ја означува работната атмосфера која е изразена преку разбирање на вработените, нивните искуства и односи кон квалитетот на организациските вредности (Belak, Ušljebrka, 2014: 87). Се однесува на односите меѓу вработените и односот кон работата. Доколку вработениот е задоволен од атмосферата на својата работа, позитивен е и успехот во работењето.

3. Менаџерски стил – претставува начин на однесување на раководителот во организацијата. А понатаму, постојат повеќе различни стилови на управување.

Шејн (Schein, 1998) елементите на организациската култура ги дели на три нивоа:

**Површинско ниво или нај достапно ниво** – се однесува на видливите елементи на културата, кои се видливи преку ритуалите (славење одредени случувања, начин на поздравување), церемонии, обичаи, херои и легенди (поединци кои се важни за успехот на организацијата, најчесто основачи на организацијата, воедно и пример на останатите вработени), приказни, митови и легенди (најчесто врзани со „херои“ на организацијата)

**Средно ниво** – насочено кон вредностите на организацијата. Тоа се вредности кои вклучуваат тимска работа, компетенции, почитување на вработените, иновативност, и др.

**Најмалку видливо ниво** – опфаќа темелни претпоставки, начин на кој вработените мислат, чувствуваат и делуваат. Тоа се вредности кои станале дел од вработените поради долготрајниот процес на учење. Кога зборуваме за културата на установата за предучилишен развој, овде спаѓа и образовната парадигма на воспитувачот.

Според Бантијевиќ-Шибер и сор. (Bahtijarević- Šiber & all., 1991) организациската култура ги содржи следниве елементи:

- Вредности – општи насоки за однесување во некое општество или организација;
- Норми – може да бидат пишани или напишани. Се читуваат како правила на однесување, а се темелат на вредностите. Нормите се дефинираат како очекувања за тоа како нешто треба да се изведе како би се постигнале најдобри резултати (Vrcelj, 2003, Vujičić, 2008). Културните норми делуваат на унапредување на квалитетот на работа во воспитно-образовната установа според тоа колку поединецот ги усвојува овие норми како член на една култура или вработените во целина;
- Ставови и уверување – темелни стандарди и начела на однесување во организацијата;
- Обичаи и ритуали – ја засилуваат идентификацијата на вработените со организацијата. Со нив се создаваат меѓусебните односи и навики на однесување. За ритуали и обичаи во една компанија зборуваме кога на пример сите вработени се собираат во петок на редовен заеднички ручек, време кога сите вработени меѓусебно се дружат, без почитување на формалната хиерархија на положби;
- Јазик и комуникација – показатели на социјалниот статус на вработените во организацијата. Со него се убедува, наредува и емоционално растеретува. Воедно со нив на вербален и невербален начин се изразува идентитетот и културата на организацијата и/или вработените.
- Символи – надворешни и визуелни знаци на организацијата. Зборуваат за општествената позиција на поединецот, група или цела организација во однос на останатите. Некои типични статусни симболи во организацијата може да бидат: работното место кои поединецот го има, локација на простор за паркирање и сл.

Исто така, организациската култура ја сочинуваат и елементи, како што се: ритуали, херои, доушници, трачери, шпиони. При разгледувањето на културата на воспитно-образовната установа важно е да се спомне и колегијалноста. Често користена, но сложена концепција која подразбира взаемност и испомош (Fullan, според Stoll, 1999, Vujičić, 2008:15), насочена на воспитно-образовната средина во целина, спонтаност, развојна насоченост. Во развојот на соработничките односи делотворната култура помага да се намали професионалната изолација на воспитувачот, допуштајќи споделување на успешни искуства во непосредната работа со децата и нудење на поддршка. Преку соработката се подига моралот, ентузијазмот и воспитувачите стануваат отворени кон нови идеи. Фулан (Fullan 1993, Vujičić, 2008) смета дека колегијалните односи ја олеснуваат промената, затоа што промената вклучува учење на нешто ново со колегите, што е основа за социјално учење. Новите однесувања, новите уверувања значително зависат од тоа

дали воспитувачите работат како изолирани поединци или разменуваат идеи и споделуваат позитивни чувства околу тоа што го работат.

Ставовите и уверувањата на вработените во установата се составен дел од културата на таа воспитно-образовна установа и важен елемент за разбирање на културата. Односите меѓу вработените или група на лица (воспитувач, деца, директор) исто се дел од културата на воспитно-образовната установа. Тие може да го олеснат или отежнат процесот на промена во установата. Соработката придонесува до подигање на моралот, ентузијазмот, а воспитувачот се чувствува попродуктивен и поотворен за нови идеи и искуства. Културата која постои во воспитно образовната установа е „жива“ (Fullan, 1999, Vujičić, 2008) и најголем печат и даваат меѓусебниот однос воспитувач-дете во установата, како и меѓусебниот однос на воспитувачот и децата со околината.

Будејќи културата ја создаваат нејзините членови, таа нужно се менува со менувањето на нејзините припадници. Во многу воспитно-образовни установи, со процесот на развојно планирање може да се промени културата кај дел од нив, како што може тоа да го направи и новиот директор. Тоа не значи дека промената на културата не е долготраен процес, туку дека е процес на постојана еволуција (Fullan, 1939, 1999; Schein, 1998, 2004; Senge, 2001, Vujičić, 2008). Важно е да се издвојат наведените елементи на културата на воспитно-образовната установа: вредности, норми, колегијалност, ставови и односи кои споделуваат членовите на таа установа и кои влијаат на нејзиниот воспитно-образовен процес.

Со оглед на различните поделби на елементите на организациската култура, може да се заклучи дека секој автор воспоставува поделба на елементите со оглед на сегментот кој е интерес на неговото истражување. Речиси сите наведуваат исти аспекти на живеење на една установа. Видливо е дека елементот вредности се јавува во сите поделби, што го прави клучен во проучувањето на културата на некоја организација. Важно е да се нагласи дека „вредностите се во корелација со културата на која припаѓаат, одредени се од неа и тие ја одредуваат“ (Vujičić, 2007, Sindičić, 2019:16). Елементите на организациската култура, без разлика како се именувани од страна на различните автори, го обликуваат однесувањето, ставот, уверувањето, размислувањето и чувството на вработените кон организацијата. Со помош на културата на организацијата може да се управува со самата организација и вработените кои се дел од неа. Со креирањето на компактна организациска култура може да намали и негодувањето меѓу вработените кога доаѓа до промени. Тоа воедно покажува на фактот дека вработените влијаат на организациската култура и таа влијае на нив, што тој процес го прави двонасочен.

Сите наведени елементи на организациската култура во некоја установа го креираат персоналитетот на таа установа/ организација. Познавањето на елементите на организациската култура претставува подлога/основа за нејзино обликување и користење на културата за постигнување на целите на организацијата. Според избраните и применети типови на организациска култура, организациите се разликуваат една од друга.

## 7. ЗАКЛУЧОК

Времето во кое живееме и делуваме е подложно на постојани и динамични промени. Современите воспитно-образовни системи и установи работат и опстојуваат во услови на таквите динамични промени, соочувајќи се со разновидните предизвици од страна на политиката, владејачката, културната и локалната заедница.

Водењето и управувањето на воспитно-образовните установи во вакви динамични и променливи услови бара креирање на услови кои ќе овозможуваат установата да се адаптира и да ги следи промените кои се случуваат во сите сфери на живеење и делување. Затоа важна е потребата од развивање на култура со која секоја воспитно-образовна установа ќе биде подготвена да одговори на промените и ќе умее истовремено да се адаптира на барањата на пазарот.

Културата која постои во една установа им помага на луѓето (организацијата) полесно да се прилагодат на промените во околината и така да опстојат во тој динамичен период. Таа е присутна и вткаена во сите сегменти и активности на организацијата кои се важни за нејзино успешно функционирање и работење (Grujić Sokač, 2019). Некои автори сликовито ја објаснуваат како „социјално лепило“ кое ја држи организацијата заедно, која ги обединува сите субкултури да егзистираат заедно во организацијата (Vujičić, 2011). Тоа се вредности и идеали во кои веруваат и ги споделуваат членовите на организацијата, а кои се манифестираат преку ритуали, приказни, легенди и посебен јазик (Wang, 2002, Sindičić, 2019). Во контекст на предучилишната установа, културата се однесува и согледува преку начинот на кој се организира просторот, начинот на кој се постапува и работи со децата, интеракциските односи кои се воспоставуваат меѓу сите учесници во воспитно-образовниот процес на сите нивоа, преку секојдневните ритуали и рутина кои ги градат и негуваат воспитувачите и родителите. Преку културата се пренесуваат и одредени обрасци на социјално однесување кои треба да ги прифатат и децата и истите да станат дел од нивното однесување и делување. Во таа насока значајна е да се спомене и улогата на директорот од неговите карактерни особини,

неговиот стил на раководење, вештините да создаде соодветна работна клима, позитивни интерперсонални односи, како и умешноста да ги препознае и развие позитивните карактеристики на своите вработени.

За да може добро да се разбере културата, важно е да се познаваат нејзините елементи, како што се вредностите, симболите, ставови и уверувања, обичаи, ритуали, јазик и комуникација, норми, и кои меѓусебно се испреплентени и истовремено делуваат на културата на установата.

Доброто познавање на културата на една организација, вклучувајќи ја и предучилишната установа, придонесува подобро да се управува со самата организација, како и со вработените кои се дел од неа. Преку креирањето на една сплотена организациска култура може да намали и негодувањето меѓу вработените кога доаѓа до период на промени. Тоа воедно покажува на фактот дека вработените влијаат на организациската култура и таа влијае на нив, што тој процес го прави двонасочен. Без постоењето на култура која се препознава, поттикнува и насочува кон одредени цели, не можат да се очекуваат и промени и напредок во воспитно-образовната установа.

#### ЛИТЕРАТУРА

- Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., & Kaputić, S. (1991). *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator.
- Belak, S., & Ušljeburka, I. (2014.). *Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. Oecnomica Jadertina*, 4, (2), 80-98.
- Gabelica, I. (2018). *Povezanost organizacijske kulture i učenja u organizacijama*, University of Split, Faculty of economics Split
- Grujić Sokač, B. (2019). *Analiza mogućnosti primjene Bronfenbrennerove ekološke teorije u analizi okruženja organizacije*, Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet
- Kuničić-Posinković, A. (2003). *Analiza efikasnosti timskog rada*, Zagreb: Filozofski fakultet, diplomski rad
- Petz, B. (1992). *Psihologijski rječnik*, Zagreb: Prosvjeta
- Schein, E. (1998). *Cultura d'azienda e leadership– Una prospettiva dinamica*. Milano: Guerini e associate
- Sindičić, K. (2019). *Istraživanje kulture ustanove ranog odgoja*, Sveučilište u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, Učiteljski fakultet, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:189:789577>
- Vujičić, L. (2007). *Kultura odgojno–obrazovne ustanove i stručno usavršavanje učitelja. Magistra Iadertina*, 2 (1), 91-106. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/21161>
- Vujičić, L. (2008). *Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojno-obrazovne prakse, Pedagogijska istraživanja*, 5 (1), 7 – 21 (2008)
- Vujičić, L. (2010). *Kultura organizacije*, Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010, Kruševac, Srbija
- Vujičić, L. (2011). *Novi pristup istraživanju kulture vrtića*. Zagreb: Filozofski fakultet u Zagrebu.
- Zebić, A. (2015) *Kultura odgojno-obrazovne ustanove*, Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet u Rijeci, završni rad [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1194553.pdf](https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1194553.pdf), 2023 [https://www.researchgate.net/publication/328356565 Organizational Climate in Early Childhood Education](https://www.researchgate.net/publication/328356565_Organizational_Climate_in_Early_Childhood_Education), 2023
- [https://www.researchgate.net/publication/323796487 Organizational Culture in Nursery Schools](https://www.researchgate.net/publication/323796487_Organizational_Culture_in_Nursery_Schools), 2023