



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ



Кандидат: М-р Селвије Тачи

**АНАЛИЗА НА СТИЛОТ НА
ЛИДЕРСТВОТО ВО
ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ ВО
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
(докторска дисертација)**

МЕНТОР

Проф. д-р Љубомир Дракулевски

С К О П Ј Е, 2014



Ss. Cyril and Methodius University
Faculty of Economics- Skopje



Student: Selvije Thaci, Mr.Sc

***THE LEADERSHIP STYLE ANALYSIS
AT EDUCATIONAL INSTITUTIONS
IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA
(doctorial thesis)***

MENTOR

Professor Ljubomir Drakulevski, Ph.D.

SKOPJE, 2014

Членови на комисијата:

1. Проф. д-р Љубомир Дракулевски
Економски факултет - Скопје

2. _____
Економски факултет - Скопје

3. _____
Економски факултет - Скопје

4. _____
Економски факултет - Скопје

5. _____
Економски факултет - Скопје

Датум на одбрана: _____

Датум на промоција _____

Анализа на стилот на лидерството во образовните институции во Република Македонија

Апстракт

Последниве години, на лидерството му се посветува посебно внимание од страна на истражувачите и менаџерите. Оваа студија се обидува да истакне неколку непознати теории и анализи за стиловите на лидерството, концентрирајќи се на образовните институции во Република Македонија. Студијата тежнее кон подлабоко проучување на трансформациониот и трансакциониот стил на лидерството.

Врз база на опширната теорија е употребен MLQ-моделот, за анализа на трансформациониот и трансакциониот стил. Според овој модел, менаџерот треба да ги употребува двата стила, но повеќе да се употребува трансформациониот во однос на трансакциониот стил. Исто така, моделот претпоставува дека стилот на лидерството, директно влијае врз ефективноста на организацијата, врз задоволството и доверливоста. Трансформациониот и трансакциониот стил на раководство обезбедува позитивна сигнификантна разлика во ефективноста на стратешко и на оперативно ниво, а исто така овие стилови се разликуваат врз основа на карактеристиките, а многу влијателни се и демографските карактеристики.

За анализите и тестирањето на хипотезите е употребена програмата SPSS (V.21), а со посебен акцент е направена анализа на корелацијата на компонентите на стиловите, анализа на веродостојноста на варијаблите за минимизирање на грешките и дескриптивна статистика за анализа на демографските карактеристики. За тестирање на хипотезите е употребен ANOVA за анализа на варијансата, независниот едноставен тест и Пирсонов едноставен тест.

Резултатите од емпириската анализа ни даваат информација дека помеѓу варијаблите на моделот MLQ постои директна и ндиректна врска, дека не постои разлика во перципирање на стилот од страна на раководството, двата стила (трансформациониот и трансакциониот) имаат влијание врз ефективноста на стратешко и оперативно ниво, постои значајна разлика меѓу трансформациониот и трансакциониот стил. Резултатите од оваа студија ќе им користат на менаџерите за да им биде појасна улогата и важноста на стилот на лидерство, за да постигнат поголем успех во организацијата и да сфатат дека стилот на лидерството е многу комплексен и бара големо ангажирање и тесна соработка помеѓу лидерството и другите членови на организацијата.

Клучни зборови: *лидерството, трансформационен и трансакционен стил на лидерство и ефективноста на организацијата.*

The leadership style analysis at educational institutions in the Republik of Macedonia

A b s t r a c t

In recent years, leadership has received special attention by researchers and managers. atahis stady attempts to point out a few obscure theories and analyses of leadership style, concentrating mainly on educational institutions in the Republic of Macedonia. This study aims deeper knowlgedge of the transformational and transactional leadership style.

Based on extensive theory is used MLQ model, for analysis of the transformation and transactional style of leadership . The model establishes that the manager needs to use both styles, but more used to the transformation in vesrus of transactional style. Also the model assumes that the style of leadership directly affects the effectiveness of the organization,the satisfaction and reliability. Transformation and transaction style of leadership provides positive significant in difference of the effectiveness of strategic and operational levels, also,these styles differ based on the characteristics, and also that the demographic characteristics are very influential.

For analysis and hypothesis testing is used the program SPSS (V 21), and a special emphasis is made the analyse of correlation of the components of the styles, the reliability analysis of variables for minimizing errors, descriptive statistics for the analysis of demographic characteristics. For testing the hypotheses is used ANOVA for analysis of variance, independent simple test Pearson simple test.

The results of the empirikal analysis informs us that there is direct and indirect relationship among the variables of the model MLQ. The results of this stady will be useful to managers to clarify the role and importance of leadership style for the success of the organization, and that the style of leadership is very complex, requiring great commitment and close collaboration between the leadership and other memebbers of the organization.

Key Words: *Leadership, Transformational transactional Styl of Leadership, Effectivenes, Educational Institutions*

АНАЛИЗА НА СТИЛОТ НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

СОДРЖИНА

ВОВЕД

1. АКТУЕЛНОСТ НА ТЕМАТА ЗА ИСТРАЖУВАЊЕ	14
2. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	15
3. ЗНАЧЕЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО-ДОМЕН НА НАУЧНО НИВО.....	15
4. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	17
5. ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	18
ГЛАВА I. ПРИРОДАТА НА ЛИДЕРСТВОТО.....	21
1.1. ПОИМ ЗА ЛИДЕРСТВО	21
1.1.2. Односот на лидерството и менаџментот	26
1.1.3. Лидери и менаџери.....	29
1.2. ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО.....	37
1.2.1. Теорија на карактерни црти	38
1.3. БИХЕВИОРИСТИЧКИ ТЕОРИИ	39
1.3.1. Стилот на лидерот	39
1.3.2. Теорија на континуум	40
1.4. СИТУАЦИОНЕН ПРИСТАП КОН ЛИДЕРСТВОТО.....	42
1.4.1. Врум - Јетон-ов модел	44
1.4.2. Фидлер-ов модел	47
1.4.3. Теорија пат - цел.....	50
1.4.4. Ситуациона теорија на Херси и Бланчард.....	52
1.5. СОВРЕМЕН ПРИСТАП КОН ЛИДЕРСТВОТО	54
1.5.1. Харизматично лидерство	54
1.5.2. Трансформационо лидерство	57
1.5.3. Трансакционо лидерство	60
1.6. МОДЕЛ НА ТРАНСФОРМАЦИОНИ И ТРАНСАКЦИОНИ ЛИДЕРИ ..	61
1.7. КОМПОНЕНТИ НА ТРАНСФОРМАЦИОНОТО И ТРАНСАКЦИОНОТО ЛИДЕРСТВО.....	63
1.7.1. Компоненти на трансформационото лидерство	64
1.7.2. Компоненти на трансакционото лидерство	66
1.8. ЕФЕКТИВНОСТА НА ТРАНСФОРМАЦИОНИТЕ И ТРАНСАКЦИОНИТЕ ЛИДЕРИ	67
1.8.1. Елементи на трансформационите лидери.....	69

1.9. ЛОЈАЛНОСТ И ЗАДОВОЛСТВО НА СЛЕДБЕНИЦИТЕ НА ТРАНСФОРМАЦИОНОТО ЛИДЕРСТВО	71
1.10. СУПСТИТУТИ НА ЛИДЕРСТВОТО	75
1.11. СТИЛОВИ НА ЛИДЕРСТВО ВО РАЗЛИЧНИ КУЛТУРИ	76
1.11.1. Влијание на културните разлики во лидерството во земјите на Европската унија.....	85
 ГЛАВА II. ОБРАЗОВАНИЕТО КАКО ОПШТЕСТВЕНА ДЕЈНОСТ	87
 2.1. ВАЖНОСТА НА ОБРАЗОВАНИЕТО КАКО ОПШТЕСТВЕНА ДЕЈНОСТ	87
2.1.1. Компоненти на образованието.....	89
2.1.2. Образованието како фактор за еманципација	90
2.2. ВИДОВИ НА ОБРАЗОВАНИЕ.....	94
2.2.1. Формално, неформално и информално образование	96
2.3. УЛОГАТА И ФУНКЦИЈАТА НА ОБРАЗОВАНИЕТО ВО СОВРЕМЕНОТО ОПШТЕСТВО	97
2.3.1. Способноста - проблем во современото општество.....	98
2.4. ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	101
2.4.1. Образованието и економските перформанси	106
2.4.2. Поврзување на образованието со пазарот на трудот	109
2.4.3. Приоритети на политиките на образованието во ЕУ	111
2.4.4. Нова органициска структура на образовните институции во Република Македонија.....	113
2.5. ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА И ФИНАНСИРАЊЕ НА ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ.....	114
2.5.1. Модели на децентрализација на образованието.....	115
2.5.2. Финансирање на образовниот систем.....	118
 ГЛАВА III. УПРАВУВАЊЕ СО РЕФОРМИТЕ ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	121
 3.1. УЛОГАТА НА ИНСТИТУЦИИТЕ ВО РАМКИТЕ НА СИСТЕМОТ ЗА ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА ПРОМЕНИТЕ И КОНТРОЛА НА КВАЛИТЕТОТ НА ОБРАЗОВНИЕТО	121
3.1.1. Концепт за квалитетно образование.....	125
3.1.2. Обезбедување квалитет во образованието на ниво на државата.....	127
3.2. ЗАКОНСКА РАМКА ЗА ИЗВЕДУВАЊЕ ОБРАЗОВНА ДЕЈНОСТ	129
3.2.1. Законска рамка за предучилишните институции	129
3.2.2. Законска рамка за основното образование	130
3.3. ПРОГРАМА ЗА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО	134
3.3.1. Програма за развој на предучилишното воспитание	134
3.3.2. Современи трендови во предучилишното воспитание и образование...	136

3.3.3. Предизвици на развојот на предучилишното воспитание и образование.....	138
3.4. ПРОГРАМА ЗА РАЗВОЈ НА ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕ	139
3.4.1. Мисија на основното образование.....	140
3.4.2. Цели на основното образование	142
3.5. ПРОГРАМА ЗА РАЗВОЈ НА СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ	143
3.6. ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ ЗА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО	144
3.7. ПРЕДИЗВИЦИ НА РАЗВОЈОТ НА ОСНОВНОТО, СРЕДНОТО И ПОСТСРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ.....	146
3.7.1. Демографски трандови.....	147
3.7.2. Демократијата и законските регулативи	149
3.7.3. Пазарната економија и невработеноста.....	150
3.7.4. Европска интеграција	152
3.8. ПРОГРАМА ЗА РАЗВОЈ НА ИКТ ВО ОПШТЕСТВОТО	152
3.8.1. Е-образование.....	153
3.9. УЛОГАТА НА ЛОКАЛНАТА ВЛАСТ ВО УПРАВУВАЊЕТО И ВО ОБЕЗБЕДУВАЊЕТО НА КВАЛИТЕТ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО	157
3.10. ПРОМЕНИ ВО УЧИЛИШТАТА	158
3.10.1. Улогата на лидерството во управување со промените во училиштата	160
3.11. ОБЕЗБЕДУВАЊЕ КВАЛИТЕТ И ЕФЕКТИВНИ УЧИЛИШТА.....	162
3.11.1. Училишна клима	166
3.11.2. Училишна култура.....	167
3.12. СТРАТЕГИСКИ ПЛАН НА ЛИДЕРСТВОТО НА УЧИЛИШТЕТО	167
3.13. СИСТЕМ ЗА ОБЕЗБЕДУВАЊЕ КВАЛИТЕТ И КОНТРОЛА ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ	169
3.14. МЕХАНИЗМИ ЗА ВРЕДНУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ	171
3.14.1. Самовреднување.....	171
3.14.2. Екстерна евалуација	173
ГЛАВА IV. ИСТРАЖУВАЊЕ НА СТИЛОТ НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	175
4.1. ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА ПРЕДМЕТОТ ЗА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	175
4.2. ХИПОТЕЗИ	175
4.3. СТРУКТУРА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	177
4.4. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ.....	178
4.4.1. Корелација	178
4.4.2. Веродостојност на варијаблите.....	180
4.4.3. Дескриптивна статистика.....	184
4.4.4. Тестирање на хипотезите	195

ЗАКЛУЧОК.....	217
ЛИТЕРАТУРА.....	225
П Р И Л О Г.....	238
ПРИЛОГ1.....	239
ПРИЛОГ2.....	243
ПРИЛОГ3.....	248
ПРИЛОГ4.....	252

ЛИСТА НА СЛИКИ

СЛИКА 1-1. ПРОЦЕС НА ЛИДЕРСТВО.....	26
СЛИКА 1-2. РАЗЛИКА МЕЃУ ЛИДЕРОТ И МЕНАџЕРОТ	31
СЛИКА 1-3. ТИМ НА МЕНАѢРИ СО КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЛИДЕРИ	32
СЛИКА 1-4. КОМПОНЕНТИ НА ЕФЕКТИВНО ЛИДЕРСТВО.....	33
СЛИКА 1-5. КОНТИНУМ НА СТИЛОВИ НА ЛИДЕРСТВО	41
СЛИКА 1-6. ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ НА УСПЕШНОСТА НА ЛИДЕРОТ	43
СЛИКА 1-7. ШЕМАТСКИ ПРИКАЗ НА ВАРИЈАБЛИ КОРИСТЕНИ ПРИ ИСТРАЖУВАЊЕ НА ЛИДЕРСТВОТО	45
СЛИКА 1-8. ДРВО НА ОДЛУЧУВАЊЕ	46
СЛИКА 1-9. LPC СКАЛА.....	48
СЛИКА 1-10.РЕЛАЦИЈА ПОМЕЃУ СТЕПЕНОТ НА ФАВОРИЗАЦИЈА НА СИТУАЦИЈАТА, СТИЛОТ НА ЛИДЕРСТВОТО И ЕФЕКТИВНОСТА	50
СЛИКА 1-11. ОПШТА ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА ТЕОРИЈАТА ПАТ-ЦЕЛИ	51
СЛИКА 1-12. ТЕОРИЈА НА ЖИВОТЕН ЦИКЛУС НА ЛИДЕРСТВО	53
СЛИКА 1- 13.МОДЕЛ НА ТРАНСФОРМАЦИОНО И ТРАНСАКЦИОНО ЛИДЕРСТВО.....	62
СЛИКА 1-14.КОМПОНЕНТИ НА ТРАНСФОРМАЦИОНОТО И ТРАНСАКЦИОНОТО ЛИДЕРСТВО.....	63
СЛИКА 1-15. ЦЕЛОСНИОТ ОПСЕГ НА ЛИДЕРСТВОТО.....	68
СЛИКА 1-16. МОДЕЛ НА ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА.....	73
СЛИКА 2-1. ТРАДИЦИОНАЛНА НАСТАВА	93
СЛИКА 2-2. СОВРЕМЕНА НАСТАВА.....	94
СЛИКА 2-3. СТАТУС НА МЕРЕЊЕ И УПОТРЕБА НА ПОДАТОЦИ ВО РЕОНОТ ЕСА. 2009	100
СЛИКА 3-1. ИНСТИТУЦИИ ОДГОВОРНИ ЗА ОБЕЗБЕДУВАЊЕ КВАЛИТЕТ И КОНТРОЛА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО.....	125
СЛИКА 3-2. ОБЕЗБЕДУВАЊЕ КВАЛИТЕТ НА НИВО НА ДРЖАВАТА.....	128
СЛИКА 3-3. СТОЛБОВИ ЗА ОБЕЗБЕДУВАЊЕ КВАЛИТЕТ	129
СЛИКА 3-4. ПРЕДУСЛОВИ И ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЈАТА ВО ДЕЛОТ НА Е - ОБРАЗОВАНИЕТО	156
СЛИКА 3-5. КОРЕКТИВНИ ПЛАНОВИ ЗА ОБЕЗБЕДУВАЊЕ КВАЛИТЕТ	170
СЛИКА 4-1. МОДЕЛ НА ВЕРОДОСТОЈНОСТ НА ТРАНСФОРМАЦИОНИОТ СТИЛ.....	182

СЛИКА 4-2. МОДЕЛ НА ВЕРОДОСТОЈНОСТ НА ТРАНСАКЦИОНИОТ СТИЛ	183
СЛИКА 4-3. СТАТИСТИЧКИ ПОДАТОЦИ ЗА РОД.....	187
СЛИКА 4-4. КАРАКТЕРИСТИКА - ВОЗРАСТ	186
СЛИКА 4-5. КАРАКТЕРИСТИКА - НАЦИОНАЛНОСТ.....	187
СЛИКА 4-6. КАРАКТЕРИСТИКА- НИВО НА ОБРАЗОВАНИЕ.....	189
СЛИКА 4-7. КАРАКТЕРИСТИКА - ПОЗИЦИЈА НА РАБОТНОТО МЕСТО	190
СЛИКА 4-8. РАБОТНО ИСКУСТВО.....	191
СЛИКА 4-9. МАНДАТИ НА ПОЗИЦИЈА ДИРЕКТОР.....	192
СЛИКА 4-10. ДРУГИ СПЕЦИЈАЛИЗАЦИИ ИЛИ ОБУКИ.....	194

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ

ТАБЕЛА 1-1. ДЕФИНИЦИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО СПОРЕД РАЗЛИЧНИ АВТОРИ	23
ТАБЕЛА 1-2. ПРИНЦИПИ, ОСОБИНИ И ВЕШТИНИ	24
ТАБЕЛА 1-3. РАЗЛИЧНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЛИДЕРСТВО И НА МЕНАЏМЕНТОТ	28
ТАБЕЛА 1-4. СПОСОБНОСТИ И ЛИЧНИ КАРАКТЕРИСТИКИ ПОВРЗАНИ СО ЕФЕКТИВНОТО ЛИДЕРСТВО	35
ТАБЕЛА 1-5. ЛИЧНИ ОСОБИНИ НА ЛИДЕРСТВОТО ВРЗ ОСНОВА НА РАЗЛИЧНИ АВТОРИ	39
ТАБЕЛА 1-6. КОМПОНЕНТИ НА ОДНЕСУВАЊЕ НА ХАРИЗМАТИЧНИ И НЕХАРИЗМАТИЧНИ ЛИДЕРИ.....	56
ТАБЕЛА 1-7. КАРАКТЕРИСТИКИ НА КУЛТУРАТА МЕЃУ ЈАВНИОТ И ПРИВАТНИОТ СЕКТОР.....	81
ТАБЕЛА 1-8. КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЛИДЕРСТВОТО ВО РАЗЛИЧНИ ЗЕМЈИ	83
ТАБЕЛА 1-9. КОНТРАСТ НА АМЕРИКАНСКИТЕ И ЈАПОНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ	84
ТАБЕЛА 1-10. РАЗЛИКИ ВО МЕНАЏМЕНТОТ - ФИЛОЗОФИЈА.....	85
ТАБЕЛА 2-1. ТРОШОЦИ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА, 2002-2005	102
ТАБЕЛА 2-2. ТРОШОЦИ ЗА ОБРАЗОВАНИЕТО И КОРИСТЕЊЕ НА СТРАНСКИ КРЕДИТИ	103
ТАБЕЛА 2-3. ЗАДОЛЖИТЕЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ	104
ТАБЕЛА 2-4. СТАПКА НА АКТИВНОСТ НА НАСЕЛЕНИЕТО СПОРЕД ШКОЛСКАТА ПОДГОТОВКА	105
ТАБЕЛА 2-5. ЛИЦА КОИ РАНО ГО НАПУШТААТ ОБРАЗОВАНИЕТО	105
ТАБЕЛА 2-6. ЛИЦА ВКЛУЧЕНИ ВО ПРОЦЕСОТ НА ДОЖИВОТНО УЧЕЊЕ ..	105
ТАБЕЛА 2-7. БЕНЕФИЦИИ ОД ПРИВАТНИТЕ И ОД ЈАВНИТЕ ОБРАЗОВНИ ИНСТИТУЦИИ.....	108
ТАБЕЛА 2-8. ВКУПНА СТАПКА НА ДОЛГОРОЧНА НЕВРАБОТЕНОСТ	109
ТАБЕЛА 2-9. НОВАТА СТРУКТУРА НА СИСТЕМОТ НА ОБРАЗОВАНИЕТО ВО РМ	114
ТАБЕЛА 2-10. МОДЕЛИ НА РЕАЛИЗАЦИЈА НА ФИНАНСИРАЊЕТО ВО ОБРАЗОВАНИЕТО	119

ТАБЕЛА 3-1. МРЕЖАТА НА ПРЕДУЧИЛИШНО ВОСПИТАНИЕ	138
ТАБЕЛА 3- 2. ОПФАТЕНОСТ НА ДЕЦА ВО ПРЕДУЧИЛИШНОТО ОБРАЗОВАНИЕ.....	138
ТАБЕЛА 3-3. ОСНОВНИ ПОДАТОЦИ ЗА ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕ	139
ТАБЕЛА 3-4. НАСЕЛЕНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	147
ТАБЕЛА 3- 5. ОСНОВНИ ПОДАТОЦИ ЗА СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ.....	148
ТАБЕЛА 3-6. ОСНОВНИ ПОДАТОЦИ ЗА ВИСОКО ОБРАЗОВАНИЕ-----	149
ТАБЕЛА 3-7. СТАПКА НА НЕВРАБОТЕНОСТ НА ЛИЦАТА НА ВОЗРАСТ ОД 15 ДО 74 ГОДИНИ-ВО ПРОЦЕНТ	150
ТАБЕЛА 3-8. СТАПКА НА ВРАБОТЕНОСТ НА ЛИЦАТА НА ВОЗРАСТ ОД 20 ДО 64 ГОДИНИ ВО ПРОЦЕНТ.....	151
ТАБЕЛА 3-9. СТАПКА НА АКТИВНОСТ НА НАСЕЛЕНИЕТО СПОРЕД ШКОЛСКАТА ПОДГОТОВКА ВО ПРОЦЕНТ	151
ТАБЕЛА 3-10. ВКУПНА СТАПКА НА ДОЛГОРОЧНА НЕВРАБОТЕНОСТ.....	152
ТАБЕЛА 3-11. КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЕФЕКТИВНО УЧИЛИШТЕ СПОРЕД РАЗЛИЧНИ АВТОРИ	163
ТАБЕЛА 4-1. КОРЕЛАЦИЈА ПОМЕЃУ КОМПОНЕНТИТЕ НА ТРАНСФОРМАЦИОНИОТ, ТРАНСАКЦИОНИОТ И ЛИБЕРАЛНИОТ СТИЛ И КОМПОНЕНТИТЕ НА ЕФЕКТИВНОСТА.....	179
ТАБЕЛА 4-2. ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИ.....	180
ТАБЕЛА 4-3. ВЕРОДОСТОЈНОСТА НА ВАРИЈАБЛИТЕ.....	181
ТАБЕЛА 4-4. ВЕРОДОСТОЈНОСТ НА ТРАНСФОРМАЦИОНИОТ, ТРАНСАКЦИОНИОТ И ЛИБЕРАЛНИОТ СТИЛ.....	181
ТАБЕЛА 4 - 5. ВЕРОДОСТОЈНОСТ НА ТРАНСФОРМАЦИОНИОТ СТИЛ	182
ТАБЕЛА 4-6. ВЕРОДОСТОЈНОСТ НА ТРАНСАКЦИОНИОТ СТИЛ.....	183
ТАБЕЛА 4-7. ВЕРОДОСТОЈНОСТ НА ЕФЕКТИВНОСТА.....	184
ТАБЕЛА 4-8. СТАТИСТИЧКИ ПОДАТОЦИ ЗА РОД	184
ТАБЕЛА 4-9. ПОДАТОЦИ ЗА ВОЗРАСТА.....	185
ТАБЕЛА 4-10. СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА НА НАЦИОНАЛНОСТА	186
ТАБЕЛА 4-11 ОПШТИНА.....	188
ТАБЕЛА 4-12. КАРАКТЕРИСТИКА- НИВО НА ОБРАЗОВАНИЕ.....	189
ТАБЕЛА 4-13. КАРАКТЕРИСТИКА - РАБОТНО МЕСТО	190
ТАБЕЛА 4-14. КАРАКТЕРИСТИКА - РАБОТНО ИСКУСТВО	191
ТАБЕЛА 4-15. КОЛКУ ГОДИНИ СТЕ НА РАКОВОДНА ПОЗИЦИЈА.....	192
ТАБЕЛА 4 -16. КАКВИ СПЕЦИЈАЛИЗАЦИИ ИМАТЕ.....	193
ТАБЕЛА 4-17. СОПСТВЕНОСТ НА ИНСТИТУЦИЈАТА.....	194

ТАБЕЛА 4-18. ГРУПНА СТАТИСТИКА.....	196
ТАБЕЛА 4-19. НЕЗАВИСЕН ТЕСТ НА ВАРИЈАБЛИТЕ	197
ТАБЕЛА 4-20. АНАЛИЗА НА СИГНИФИКАНТНАТА РАЗЛИКА ПОМЕЃУ МОДАЛИТЕТИТЕ И СТИЛОВИТЕ	200
ТАБЕЛА 4-21. АНАЛИЗА НА СИГНИФИКАНТНА РАЗЛИКА ПОМЕЃУ ТРАНСФОРМАЦИОНИОТ И ТРАНСАКЦИОНИОТ СТИЛ.....	201
ТАБЕЛА 4-22. ГРУПНА СТАТИСТИКА НА МОДАЛИТЕТИТЕ (ПРОФЕСОРИ, НЕГУВАТЕЛИ).....	202
ТАБЕЛА 4-23. АНАЛИЗА НА СИГНИФИКАНТНАТА РАЗЛИКА ВО ПЕРЦЕПЦИЈА НА СТИЛОВИТЕ ОД СТРАНА НА ВРАБОТЕНИТЕ	203
ТАБЕЛА 4-24. СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА ЗА ТРАНСФОРМАЦИОНИОТ СТИЛ	204
ТАБЕЛА 4-25. АНАЛИЗА НА СИГНИФИКАНТНА РАЗЛИКА ПОМЕЃУ ТРАНСФОРМАЦИОНИОТ СТИЛ И ЕФИКАСНОСТА НА СТРАТЕШКО И ОПЕРАТИВНО НИВО	204
ТАБЕЛА 4-26. СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА ЗА ТРАНСАКЦИОНИОТ СТИЛ.....	205
ТАБЕЛА 4-27. АНАЛИЗА НА СИГНИФИКАНТНА РАЗЛИКА ПОМЕЃУ ТРАНСАКЦИОНИОТ СТИЛ И ЕФЕКТИВНОСТА НА СТРАТЕШКО И ОПЕРАТИВНО НИВО	205
ТАБЕЛА 4-28. СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА НА ПОВРЗАНОСТА НА СТИЛОВИТЕ.....	206
ТАБЕЛА 4-29. КОРЕЛАЦИЈА ПОМЕЃУ ТРАНСАКЦИОНИОТ И ТРАНСФОРМАЦИОНИОТ СТИЛ	206
ТАБЕЛА 4-30. АНАЛИЗА НА СИГНИФИКАНТНАТА РАЗЛИКА ПОМЕЃУ ТРАНСФОРМАЦИОНИОТ И ТРАНСАКЦИОНИОТ СТИЛ.....	206
ТАБЕЛА 4-31. ДЕСКРИПТИВНА АНАЛИЗА НА ПОЛОТ.....	209
ТАБЕЛА 4-32. АНАЛИЗА НА СИГНИФИКАНТНАТА РАЗЛИКА ПОМЕЃУ ТРАНСФОРМАЦИОНИОТ СТИЛ И ПОЛОТ	209
ТАБЕЛА 4-33. АНАЛИЗА НА СИГНИФИКАНТНАТА РАЗЛИКА ПОМЕЃУ ТРАНСФОРМАЦИОНИОТ СТИЛ И ИСКУСТВОТО.....	210
ТАБЕЛА 4-34. АНАЛИЗА НА СИГНИФИКАНТНАТА РАЗЛИКА ПОМЕЃУ ТРАНСАКЦИОНИОТ СТИЛ И ИСКУСТВОТО	210
ТАБЕЛА 4-35. АНАЛИЗА НА СИГНИФИКАНТНАТА РАЗЛИКА ПОМЕЃУ ТРАНСАКЦИОНИОТ СТИЛ И ОБРАЗОВАНИЕТО.....	211
ТАБЕЛА 4-36. ДЕСКРИПТИВНА АНАЛИЗА ЗА ТРАНСФОРМАЦИОНИОТ СТИЛ И НИВОТО НА ОБРАЗОВАНИЕТО.....	212
ТАБЕЛА 4-37. АНАЛИЗА НА СИГНИФИКАНТНАТА РАЗЛИКА ПОМЕЃУ ТРАНСФОРМАЦИОНИОТ СТИЛ И ОБРАЗОВАНИЕТО.....	212

ТАБЕЛА 4-38. ДЕСКРИПТИВНА АНАЛИЗА ЗА ТРАНСАКЦИОНИОТ СТИЛ И НИВОТО НА ОБРАЗОВАНИЕТО.....	213
ТАБЕЛА 4-39. ПОСТОЈИ СИГНИФИКАНТНА РАЗЛИКА ПОМЕЃУ ТРАНСАКЦИОНИОТ СТИЛ И ОБРАЗОВАНИЕТО.....	213
ТАБЕЛА 4-40. СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА: ЕФЕКТИВНОСТА И ТРАНСФОРМАЦИОНИОТ СТИЛ	214
ТАБЕЛА 4-41. КОРЕЛАЦИЈА ПОМЕЃУ ТРАНСФОРМАЦИОНИОТ СТИЛ И ЕФЕКТИВНОСТА.....	214
ТАБЕЛА 4-42. СИГНИФИКАНТНА РАЗЛИКА ПОМЕЃУ ЕФЕКТИВНОСТА И ТРАНСФОРМАЦИОНИОТ СТИЛ	215
ТАБЕЛА 4-43. СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА ЗА ЕФЕКТИВНОСТА И ТРАНСАКЦИОНИОТ СТИЛ.....	215
ТАБЕЛА 4-44. КОРЕЛАЦИЈА МЕЃУ ТРАНСАКЦИОНИОТ СТИЛ И ЕФЕКТИВНОСТА.....	216
ТАБЕЛА 4-45 . КОМБИНИРАН ТЕСТ МЕЃУ ЕФЕКТИВНОСТА И ТРАСАКЦИОНИОТ СТИЛ.....	216

КРАТЕНКИ

MLQ - Multifaktor Leadership Questionare

X - Харизма

СИ - Способноста за инспирација

РИП - Разбирање за индивидуалните потреби

ИП - Интелектуалното поттикнување

ПН - Потенцијална награда

ПМ - А - Партиципативен менаџмент- активен

ПМ - П - Партиципативен менаџмент- пасивен

ЛЛ - Либерално лидерство

БРО - Биро за развој на образованието

МОН - Министерство за Образование и Наука

SNJD - Skills, Not Just Diplomas

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development

НПРО - Национална програма за развој на образованието

ETF - Europe Training Fondation

PISA - Programme for International Student Assessment

АНАЛИЗА НА СТИЛОТ НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

1. АКТУЕЛНОСТ НА ТЕМАТА ЗА ИСТРАЖУВАЊЕ

Последниве години лидерството е актуелна тема во многу истражувања, студии, научни средби, дебати и различни анализи. Лидерството, како современ пристап во менаџирањето, станува сè поатрактивно и позначајно за директорите, за раководителите и за лидерите кои сакаат да ги зголемат ефикасноста во организацијата и задоволството на сите поединци ангажирани во процесот.

Промените во општеството и во околината се многубројни, неочекувани, непредвидливи, постојани. Овие промени се предизвик за организациите и имаат влијание врз нивната работа. Во реалноста, нивната работа е хаотична. Затоа денес, повеќе од кога било порано, потребно е организациите да се фокусираат на ефективно лидерство, како основна компонента за спроведување на промените и за остварување на целите, успехот, перформансите. Ефективното лидерство може да се справува со промените, бидејќи природата на лидерството драстично се менува и се вклопува во различни ситуации и поседува способности за антиципирање на промените во организацијата.

Тенденциите на многу истражувања во XXI. век за стилите на лидерството не ориентираат кон една нова генерација менаџери, кои ги нарекуваат современи менаџери или лидери, и кои, во основа, се разликуваат многу од традиционалните менаџери.

Лидерите поседуваат способности и знаења. Тие можат да ги водат организациите кон успех, ги прифаќаат промените и управуваат со нив, соработуваат и се приспособуваат на економските, политичките и социјалните фактори во средината, поседуваат лидерски вештини и управуваат со комплексните структури во организациите, тие се иновативни, ги користат сите информации, и се интересираат за индивидуалните потреби, за потребите на групата, како и на организацијата.

Значи, сето ова бара нов начин на лидерски стил, на стилови кои се најефективни, поприфатливи за подредените и за лидерството. Според истражувањата, докажано е дека трансформациониот и трансакциониот стил се најадекватни во комплексната средина. Главно, овие стилови се фокусирани кон

интеракција, комуникација, мотивација, со цел работите во организацијата да се извршат на најдобриот можен начин.

2. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Целта на ова истражување е да се одреди начинот на кој се перципира стилот на лидерството, на различни хиерархиски нивоа во образовните институции (директор, помошник-директор, како и вработените) оценети со инструментот MLQ, да се направи споредба меѓу разликите во перципирањето на стилот на лидерството помеѓу трите групи, да се определи односот којшто постои помеѓу стилот на лидерството и демографската карактеристика. Главно, демографските карактеристики опфаќаат информации за лични карактеристики, како што се: возраста, полова застапеност, образованието, работната позиција, искуството итн.

Исто така, истражувањето има за цел да одреди во каква релација (сооднос) се варијаблите за самоперципирање на стилот на лидерството во образовните институции и како вработените го перцепираат стилот на лидерство, конкретно: трансакциониот, трансформациониот, либералениот стил и односите на овие стилови со ефикасноста на организацијата.

3. ЗНАЧЕЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО– ДОМЕН НА НАУЧНО НИВО

По извршеното истражување, се очекува нашата научна литература да се здобие со нови сознанија за стиловите на лидерството во образовните институции. Тоа претставува добра теоретска основа за иницирање на потреба од воведување нови методи и техники за лидерство.

Лидерите мора да имаат познавања за спецификите коишто бараат промени, а исто така, треба да имаат мотивација за извршување на тие промени. Во овие случаи лидерот ќе се соочи со различни ситуации и потребно е да ги промени однесувањето, перцепцијата и ставовите. Инструментот MLQ му обезбедува на лидерот повратни информации од подредените и од следбениците за односот помеѓу поединците и групите во организацијата, за тоа како реагираат подредените во организацијата (негативно или позитивно) во врска со неговото однесување и стил, како и за тоа дали можат да ги реализираат задачите во

организацијата на ефективен начин. Повратните информации им помагаат на лидерите да се променат и да се развијат, фокусирајќи се на широкиот спектар на компонентите на MLQ. Лидерите ќе можат подобро да генерираат нови идеи, да ги подобрат односите со работниците, и да ги утврдат специфичните цели за постигнување ефективност и поуспешни резултати.

Според истражувачите Hellingsworth, Best & Valence (2002), трансформациониот стил е попозитивен од трансакциониот и овој стил треба почесто да се применува од страна на лидерите, затоа што трансформационите лидери бараат промените да се имплементираат во организацијата, тие соработуваат со подредените, учат и се ангажираат заедно со работниците, се вклучуваат во процесот на специфичните задачи. Лидерите ги коригираат грешките направени од страна на подредените и ги насочуваат како да ги реализираат задачите.

Истражувањето треба да помогне:

- полесно да го разбереме концептот на ефективен стил за мотивација на поединци и групи во институциите за постигнување на целите и на мисијата, да се создаде нов приод и модел на лидерството, како и да се утврдат специфичностите за создавање на ефективно лидерство,
- да понудиме значителна научна анализа на стилови на лидерството во променлива средина, во процесот на генерирање, имплементација и евалуација на лидерството,
- да ги конкретизираме професионалните техники и аспекти за да направиме разлики помеѓу групите, лидерските стилови и демографските фактори,
- лидерите да го употребуваат најефективниот стил,
- да придонесеме во надградување на знаењата за трансформационото лидерство,
- да се постигне целта за развој на лидерството на професионален начин,
- да ги трансформираме современите меѓународни искуства во Република Македонија, со цел да се стекнат дополнителни знаења за стилот на лидерството, да ја утврдиме содржината на најважните промени во образовните институции, во одговор на глобалните промени во образованието.

4. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето се врши преку апликација на интерни и на екстерни методи. Врз основа на интерните методи, се консултирани различни извори, како што е соодветната литература за темата: литература за теорија и практика за лидерството, односот и стилот на лидерството, разликата помеѓу лидерството и менаџментот, организациското однесување, менаџментот, стратешкиот менаџмент, како и други студии што се занимаваат со оваа област.

Врз основа на екстерните методи, го употребивме инструментот MLQ на Bass и Avolio. Од многубројните студии е констатирано и аргументирано дека овој инструмент е посовремена психометричка и теориска верзија за оценување на трансформациониот и трансакциониот лидерски стил.

Всушност, инструментот MLQ е прашалник и е составен од два дела. Првиот дел се состои од 16 прашања коишто, главно, се однесуваат на демографските карактеристики, а пак, вториот дел се состои од 45 прашања, коишто се однесуваат на трансформациониот и на трансакциониот стил, либералниот стил и ефективноста на организацијата, како и на нивните компоненти. Трансформациониот стил се состои од 4 компоненти (харизма, способност за инспирација, индивидуални потреби и интелектуално поттикнување), трансакциониот стил се состои од три компоненти (потенцијална награда, партиципативен менаџмент - активен и партиципативен менаџмент - пасивен).

Секоја компонента на стилови претставува посебен стил на лидерство и се состои од неколку прашања на инструментот. Одредувањето на прашањата за секоја компонента, посебно, го правиме во емпириската анализа.

Истражувањето со помош на техниката на анкетање е реализирано во неколку образовни институции во Република Македонија. Анкетањето е извршено директно со анкетираниите. Примерокот е 306, значи, се реализирани 306 анкетања. Меѓу анкетираниите се опфатени: директори, помошник директори, вработени во основни, во средни училишта и во градинки од неколку градови во Република Македонија.

За обработка на податоците и тестирањето на хипотезите ги употребивме програмите: СПСС, АНОВА, статистичка анализа, како и други различни видови тестирања.

Првично, го употребивме Пирсоновиот коефициент за корелација, со цел да ја определеме корелацијата помеѓу варијаблите, како и методот на Кромбах алфа за да ја тестираме веродостојноста на варијаблите, со цел да бидеме сигурни дека податоците од анкетањето ќе ни обезбедат позитивни резултати.

За да направиме анализа на демографските карактеристики коишто ќе ни служат како референци за тестирање на хипотезите, извршивме статистичко - дискриптивна анализа.

За тестирање на хипотезите ја употребивме програмата СПСС, „Независен едноставен тест“, и „Пирсонов едноставен тест“, врз основа на којашто добив резултати, според кои може да се констатира дека хипотезите се присутни и дека не постои значајна разлика помеѓу променливите стилови на лидерството. Исто така, за анализа на односите помеѓу стиловите и демографските карактеристики, ја употребив програмата АНОВА.

Анализата на стилот на лидерството е направена врз основа на „Ликеровата скала“, на скалило од 1 до 5.

5. ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Проблематиката која ја истражуваме е систематизирана по следниов редослед: вовед, четири глави и заклучок.

Во првата глава "Природата на лидерството" се обработени темите за поимот и за процесот на лидерството, за улогата и за важноста на лидерството во организациите и во институциите, за тоа како различните теории го третираат лидерството и како го дефинираат лидерството во различни временски периоди, како и теми за особините и за карактеристиките на лидерството. Исто така, се наведени и моделите на однесувањето на лидерството, конкретно за ситуационите модели на однесување од различни автори, кои се основа за определување на стилот на лидерството. Објаснети се и компонентите на ефективните лидери, кои особини ги поседуваат ефективните лидери и која е разликата помеѓу ефективни и нефективни лидери, зошто лидерите не можат да применат ист стил во различни организации и институции, какво влијание има културата во определување на стилот и зошто некои лидери не се секогаш успешни.

Подетално се анализирани трансформациониот и трансакциониот стил на лидерството, затоа што во последно време, овие стилови се многу актуелни за истражувачите во светот. Која е разликата помеѓу овие два стила, со кои компоненти и елементи се карактеризираат? Со што се карактеризираат ефективните лидери? Како да се проценува ефективноста на лидерството?

Според различни истражувања, ефективноста на лидерството може да се процени со помош на моделот „Поптполно лидерство“. Со овој модел се утврдуваат адекватните стилови за различни ситуации. Исто така, се наведени и елементите на ефективно лидерство, како што се: лојалноста, задоволството и ангажирањето на следбениците во работата.

За сите овие теми се истакнати и разни аргументи и тврдења од различни автори, со цел да утврдиме зошто е актуелна темата.

Во втората глава "Образованието како општествена дејност" се обработени теми за важноста и улогата на образованието како дејност во современото општество, за тоа зошто образованието треба да ѝ биде приоритет на државата. Во развиените држави меѓу приоритетите секогаш е и образовниот систем, бидејќи образованите луѓе можат полесно да управуваат со промените денес, можат да се соочуваат со предизвици, да управуваат со новата технологија, со информатиката, и можат да ги антиципираат промените и да се приспособуваат на нив. Образованието му помага на општеството за еманципација, за развој на економските перформанси на државата, му овозможува на секој поединец да биде ефективен и успешен на работното место.

Во однос на образовниот систем направени се споредби со приоритетите на политиката на образованието во ЕУ и политиката на образованието во Република Македонија. Образованието е процес кој ни овозможува да се интегрираме.

Во третата глава "Управување со реформите во образовните институции во Република Македонија" се обработени теми за законодавството, за функционирање на системот за образование во Република Македонија на сите нивоа на образованието. Потребата за промени и реформи во образовните институции бара промени и во организациската структура на системот на образованието на сите нивоа, почнувајќи од предучилишното, основното, средното и високото образование.

Реформите и промените во образовниот систем се утврдуваат од Министерството за образование и наука на Република Македонија, во соработка со компетентните органи и институции, согласно со стандардите на земјите членки на ЕУ. Промените се утврдени во Националната програма за развој на образованието, развој на стратегија на образованието до 2015 год., во законите за образование на Република Македонија.

Одговорност за реализација на промените има и локалната самоуправа, која има делегиран авторитет за менаџирање со мрежата на училиштата. Сите овие промени и стратегии се инпути за училиштата, кои треба да ги имплементираат на најдобриот можен начин, со цел добиените аутпути да бидат поефикасни.

Во четвртата глава " Истражување на стилот на лидерството во образовните институции во Република Македонија" се анализираат и се обработуваат податоците за емпириска анализа. Предмет на истражувањето е анализа на стилот на лидерството во образовните институции. Конкретно, се фокусиравме на трансформациониот и на трансакциониот стил на лидерството и на нивните компоненти. Прво, ја анализираме корелацијата помеѓу компонентите на стилите (трансформационен, трансакционен, либерален) и ефикасноста. Потоа, ја анализираме доверливоста помеѓу варијаблите, а добиените податоци од анкетата можеме да ги употребиме за понатамошна обработка. Од демографската анализа добиени се информации за карактеристиките на анкетираниите, кои ќе ни помогнат во тестирање на хипотезите и на констатациите. Со помош на програмата АНОВА ја анализираме поврзаноста на демографските карактеристики со стилот на лидерството. Исто така, ја анализираме значајната разлика помеѓу ефикасноста и стилите (трансформационо и трансакционо).

Во " ЗАКЛУЧОК " се коментираат добиените резултати од емпириската анализа. Оваа студија претставува емпириско вреднување на теории за трансформациониот и трансакциониот стилот на лидерството, начинот на перцепирање на стилите и нивните компоненти.

Во литературата се наведени 227 страни кои се доволни за формулирање, разгледување и анализирање на општиот теоретски дел и истражувањето, и на крај се наведени и доставени прилозите.

ГЛАВА I. ПРИРОДАТА НА ЛИДЕРСТВОТО

1.1. ПОИМ ЗА ЛИДЕРСТВО

Во теориите се развиени многу системи за класификација и за дефинирање на димензиите на лидерството, (Fleishman et al, 1981). Еден систем за класификација е шемата предложена од Bass (Bass 1990 pp. 11-20). Тој наведува дека некои дефиниции за лидерството се концентрирани во процесот на групата и се одраз на волјата на групата. Широк спектар на дефиниции го зачнуваат лидерството од лична перспектива, што укажува дека лидерството е комбинација од различни функции или особини, што ги поседуваат одредени поединци. Овие карактеристики им помагаат на поединците, да ги охрабрат и да ги мотивираат другите да ги постигнат целите. Некои други пристапи на дефинирање на лидерството се ориентирани кон однесувањето, кон работите кои придонесуваат лидерството да донесе промени во групата. Некои автори го дефинираат лидерството како однос на моќта којашто постои помеѓу лидерите и следбениците. Од оваа гледна точка, лидерите имаат моќ да влијаат врз другите. Другите го гледаат лидерството како трансформационен процес кој ги мотивира следбениците да се постигне повеќе отколку што се очекува од нив. Други дефиниции се базираат на перспективите, на вештините кои го прават можно ефективното лидерство.

Лидерството вклучува влијание врз вработените да ги извршуваат активностите поврзани со стратегијата. Квалитетот на лидерството се засновува на личните карактеристики на менаџерите, вклучувајќи такви коишто се општи за ефективните лидери и за опкружувањето во кое се извршува лидерството (Шуклев, Дракулевски, 2001).

Луѓето кои се вклучуваат во лидерство се нарекуваат лидери, а групите управувани од страна на лидерството се нарекуваат следбеници. Заедно, и лидерите и следбениците се вклучени во процесот на лидерството. На лидерството му се потребни следбеници за да се реализираат целите на организацијата, а на следбениците им се потребни лидерите за да ги насочат активностите и да ги реализираат целите на организацијата на ефикасен начин (Burns, 1978, Heller & Van Til, 1983, Jogo, 1982).

Лидерството не е принудно донесување одлуки, правила или градење политика. Лидерството е влијание од страна на лидерите врз нивните следбеници

за реализирање на промените, за постигнување на заедничките цели. На лидерството силно влијаат персоналните и организациските фактори, факторите од опкружувањето, постигнатите резултати и перформансата на организацијата. Лидерството не е посебна активност, туку е процес кој се практикува од сите поединци на различни видови работни места, во приватни компании, во институции од јавниот сектор, во спортски клубови.

Лидер е лице кое има стекнато доверба кај следбениците и кое може да изврши влијание врз нив. Со своите вештини и способности може да ги убедува следбениците да соработуваат со задоволство, да ги прифаќаат неговите идеи и цели, заедно да ги реализираат секојдневните работи за постигнување на целите во групата или организацијата. Лидерите имаат јасна визија и достигнувањето на таа визија е единствената мерка за успехот. Со постигнување на целите и со реализирање на визијата, лидерите ја зголемуваат способноста на организацијата да одговори на предизвиците, вклучувајќи ја и потребата од конкурентната предност, потребата да се негува етичкото однесување, како и потребата да се управува со различна работна сила, фер и подеднакво. Лидерите кои покажуваат влијание врз членовите на организацијата, помагаат задоволувањето на овие цели да ги зголеми шансите за успех на организацијата. (Gareth R. Jones, et.al. 2012, p.645).

Ефективните лидери ги мотивираат своите подредени или следбеници, целосно им се посветуваат на нив, им помагаат на групата и на организацијата да ги постигне своите цели на работа. Ако лидерите се неефективни, нивното влијание не придонесува, и честопати ги отстранува од постигнување на целите, бидејќи нивните подредени не ги извршуваат должностите според нивните способности, демотивирани се и можат да бидат незадоволни.

Вообичаено, успешните лидери поседуваат и менаџерски вештини, тие обезбедуваат насока, развиваат нови идеи и бараат нови можности.

Дефинициите за лидерството произлегуваат од причините, од односите меѓу лидерите, следбениците и ситуациите.

Табела 1-1. Дефиниции за лидерството според различни автори

Jogo, (1982; 316)	Лидерството и следбениците мора да бидат добро организирани за да постигнат нешто заедничко во организацијата, како што се: целите или мисијата, чија реализација зависи од односот помеѓу лидер-следбеник
Hemphill & Conns, 1957.	Лидерство е „однесување на поединецот кој ги насочува активностите на групата кон една заедничка цел“.
Barns, (1978)	„Лидерството се случува кога поединци мобилизираат институционални ресурси, политички, психолошки и други, за тоа како да ги инспирираат и задоволат мотивите на следбениците. „Лидерството мора да биде во согласност со целите на колективот и ефективните лидери треба да ја разгледаат нивната способност да направат социјални промени. Процесот на лидерство е интеракција на конфликт и моќ.
Northouse, (1997)	Лидерството е дефинирано како процес преку кој поединците влијаат на групи за да постигнат заедничка цел или посакуван исход.
Klenke (1993)	Го опишува лидерство како „поле што е исполнето со парадокси, недоследности и противречности“.
Avolio (1999)	Го опишува лидерство како систематски однос, каде што „лидерот не може да води без следбеници“, лидерството го дефинира во три широки категории: трансформационо, трансакционо и laissez-faire.
Hockman and Johnson (2000)	Го дефинира лидерство како „човечка комуникација со која ги менува ставовите и однесувањата на другите, со цел да се задоволат заедничките цели и потреби во групата“
Б. Шуклев, Љ. Дракулевски (2001)	Лидерството е процес и сопственост. Како процес, лидерството вклучува користење на влијание без принуда. Како сопственост, лидерството 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 остварува кога една личност е способна да добие согласност од други за остварување на саканите цели на организацијата. 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 образуваат за остварување на целите или задачите на групата.
Lohman (1992)	„Формулација на визија, развој на бизнис - климата во организацијата и јакнење на другите во организацијата (с.59)“. Лидерството е дефинирано како процес преку кој поединците влијаат на групи за да се постигне заедничка цел или посакуваниот исход .
Raudi, Behling, (1984; 46)	Лидерство е процес на влијание врз активностите на групата на организацијата за постигнување на целите.
Yukl, (1994; 5)	Лидерството опфаќа влијание на процесите во толкувањето на настаните од страна на следбениците, решение на целите на групата или организацијата, организирање на активности на трудот за завршување на целите, мотивација на следбеници, унапредување на односите за соработка во организацијат и обезбедување на соработка за луѓето надвор од групата или организацијата.

Лидерот, за да стане компетентен и успешен, потребно е да ги разбере основните принципи, особини и вештини коишто се употребуваат при развој на визијата.

Табела 1-2. Принципи, особини и вештини

Принципи	Особини	Вештини
заедништво	контролирани емоции	планирање
ефективна комуникација	приспособливост	одговорност за финансиите
одговорност за авторитет	храброст, смелост	донесување на одлуки
позитивен ментален став	етичко однесување	комуницирање
важност и респект	правилно расудување	управување
постојаност на целта	трпеливост	поучување
тимска работа	желба	предавање
ефективно управување со ресурсите	доверливост	потпомагање
донесување на одлуки што се засноваат на факти		ефективно водење на состеноци
		донесување на одлуки со факти
		стручно знаење

Извор: Normand Frigon, Harry Jackson: *The Leader*, Amacom-American Management Association, New York 1996. p.3

Лидерството во XXI век утврдува различна парадигма. Ова поттикнува размислување за обезбедување на поубедлива визија за иднината, го покажува патот преку стратегии, ги овластува луѓето, ги развива нивните надлежности, ги обезбедува потребните ресурси и можности, ги инспирира луѓето кои сакаат да ја постигнат визијата на организацијата. На овој начин, организацијата ќе постигне подобри перформанси.

Како што посочуваат некои автори (Kirpatrick, Shelli A., & Edvin A. Locke, 1991) „лидерите не треба да бидат големи луѓе, генијалци или интелектуалци за да бидат успешни, но тие треба да имаат „соодветен кадар“. Ова значи дека ефективните лидери кои поседуваат способности, вештини и имаат знаења не можат да бидат успешни ако не го почитуваат тимот со кој соработуваат, и ако не соработуваат на најдобар можен начин за реализирање на задачите и за постигнување на целите во организацијата. Лидерот треба да се ангажира за тимска работа и создавање ефективни тимови. Ако лидерот на тимот им обезбеди добра клима и атмосфера на работното место, тогаш односите на членовите на

тимот и лидерот, како и односите помеѓу членовите на тимот ќе се засноваат на почит и меѓусебна доверба. Ова води кон отвореност за дискусии, прифаќање на одлуки, ставови и интереси и насочување кон резултатите.

Повеќе истражувачи за лидерот изјавуваат дека: „тој е роден за да биде лидер“ или „тој е лидер по природа“. Оваа изјава е изразена од страна на луѓе кои се на функција од перспектива кон лидерството. Перспективната функција сугерира дека некои луѓе имаат вродени карактеристики или квалитети што ги прават лидери и се разликуваат од "нелидерите". Овие карактеристики се: физичките карактеристики, карактеристики на личноста и карактеристики на способноста.

Лидерите не се раѓаат како лидер. Во принцип, тие самите се изградуваат, бидејќи лидерските вештини можат да се подобрат преку практика, обука и преку образование. Истакнати лидери се ретки, тие се родени како истакнати луѓе од која било професија.

Според Bennis ,(Bennis, W. & Nanus, B., 1985):

- лидерството не е редок квалитет;
- лидерството не е вродено, но може да се изгради;
- не постои еден вид лидер;
- лидерството може да се научи.

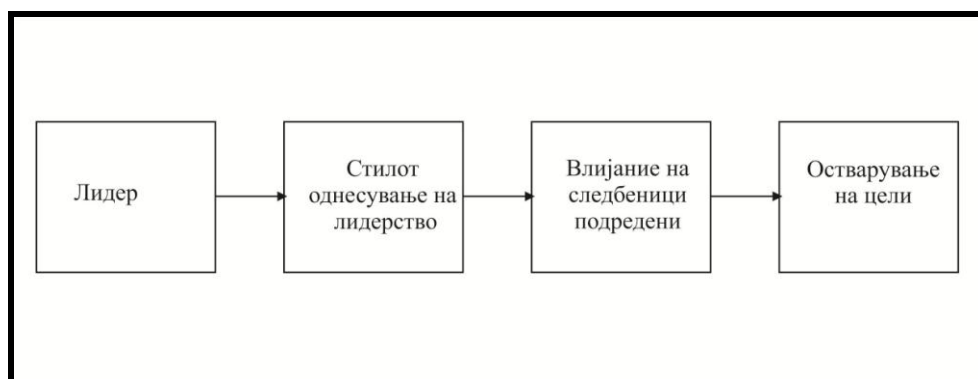
Опишувањето на лидерството како карактеристична особеност е сосема поинакво од неговиот опис како процес.

Од гледна точка на карактеристична особеност, концепцијата на лидерството е индивидуална или групна особина, што ја поседуваат различни луѓе во различни степени. (Jago, 1982). Ова укажува на изборот на луѓето и на ограничување само на оние лидери кои веруваат дека тие имаат посебен талент, а тие обично, се родени како такви.

Од гледна точка на процесот, укажуваат на тоа дека лидерството е феномен што стои во контекст на интеракцијата помеѓу лидерите, стилот на лидерството, следбениците, кои се ориентирани кон постигнување цели. Оваа интеракција го прави лидерството достапно за секого во организацијата.

Лидерството како процес е феномен кој им овозможува на лидерите да им бидат на располагање за сите. Лидерството како процес мора да се почитува во однесувањето на лидерот, (Jago,1982)

Слика 1-1. Процес на лидерство



Извор: Peter, G. Northouse. *Leadership Theory and practice*, (fourth edition), Thousand. Oaks, CA: Sage Publications, p.5

Лидерите се поединци кои имаат позиција во организацијата, имаат одговорности и имаат право на одлучување, значи имаат формална позиција во организацијата. Поединците назначени на позицијата менаџер, директор, се нарекуваат назначен лидер. Овие лидери не можат секогаш да бидат вистински лидери, бидејќи подредените во организацијата негативно реагираат на тоа. Кога подредените гледаат на поединецот како член со големо влијание во групата или организацијата, без оглед на индивидуалната позиција, се нарекува појавен лидер. Овие лидери имаат повеќе можности да соработуваат со групата или организацијата за постигнување на целите, но не секогаш можат да ги реализираат своите идеи, бидејќи немаат право на одлучување, а може да се случи нивните идеи да не ги имплементира назначениот лидер.

1.1.2. Односот на лидерството и менаџментот

За да се направи разлика помеѓу поимите „менаџмент“ и „лидерство“ најпрвин ќе се наведат споредби во однос на нивните дефиниции и во однос на пристапот што во дадена ситуација го имаат „менаџментот“ и „лидерството“. (Micheal A.Hitt. et. al. 2010).

Според одделни автори во литературата за менаџментот (Дракулевски, 2001, стр.14), лидерството претставува функција на менаџментот, заедно со функциите планирање, организирање и контролирање. Притоа, лидерството се јавува како процес на поттикнување ентузијазам кај луѓето за да ги поддржат целите на организацијата и напорно да работат за остварување на важни планови. Менаџментот им помага на организациите најдобро да ги искористат ресурсите за

да ги постигнат целите. Менаџментот повеќе се фокусира на задачите, на организациските системи и на процедурите за постигнување на целите, а помалку се ангажира во следењето на потребите на луѓето кои се оптоварени во изведувањето на работата.

Одредени автори (William M. Pride et al. 1996), го гледаат лидерството како дел од функцијата за насочување, го согледуваат во процесот на менаџментот низ следните функции: планирање, организирање, насочување и контрола. Функцијата насочување го опфаќа лидерството како процес на влијание врз луѓето за да работат кон остварување на заедничка цел.

Fred R. David (1995), го гледа лидерството како дел од функцијата на мотивирање. Функцијата на мотивирање ја дефинира како влијание на подредените и на групите кои ќе работат заедно за постигнување на заеднички цели на организацијата. Лидерството е артикулирање на јасна визија, мотивирање и стимулирање на членовите на организацијата, со цел да ја сфатат одговорноста на нивната улога во постигнување на целите на организацијата.

Постојат разни контроверзии за разликата помеѓу концептите на лидерството и менаџментот. (Selznick, 1957: Zaleznik, 1977: Bennis, 1989: Kotter, 1990: Albrecht, 1996: Nahavandi, 1997: Bennis & Goldsmith, 1997). Не можат сите менаџери да вежбаат лидерство и не можат сите лидери да менаџираат. Често, во истражувањата се претпоставува дека секој во позиција на управување е лидер, но лидерството може да се состои и од луѓе кои не се во позиција на управување (неформален лидер). Bass (2010) тврди дека иако менаџментот и лидерството се конзистентни, двете активности не се синоними, туку се различни концепти. Yukl (2010), пак, аргументира дека степенот на конзистентност е точка на спорот. Лидерството и менаџментот носат уникатни групи на активности или функции.

Според Selznick, лидерството не е еднакво за сите работни места, во различни нивоа, со висок авторитет и можности за донесување одлуки. Затоа не можеме секогаш да го идентификуваме лидерството со сите луѓе што се на високи позиции. Активностите што ги имаат на ум лидерите, не можат секогаш да бидат применети од лицата кои имаат формална власт во организацијата, бидејќи тие не се согласуват секогаш со идеите на лидерите. Ова значи дека само некои активности (а некогаш и не) во процесот на донесување одлуки се активности на лидерството. Затоа треба да се направи разлика помеѓу рутинските и критичните одлуки. (Selznick, 1957: p. 24)

Основната разлика меѓу менаџментот и лидерството се согледува во нивната различна функција. Лидерството и менаџментот се два различни поими. Тие се комплементарни системи за преземање мерки во организацијата. Поточно, лидерството се соочува со промени, а менаџментот се справува со комплексноста.

„Лидерството“ е производ на промени и движење, вклучувајќи визија, развој на стратегии, приближување на луѓе / комуникација и мотивација / инспирација на работодавците. „Менаџментот“ е наменет да воведо ред и конзистентност за време на планирање / буџетирање, организација / во човечките ресурси и контрола / решавање на проблемот. (John Kotter, 1990, 1990a, 1990b). Менаџментот е ориентиран кон постигнување на ефикасност во организацијата, а лидерството е ориентирано кон постигнување на ефективност во организацијата.

Во табелата ќе наведеме некои различни карактеристики на лидерството и на менаџментот, во категории.

Табела 1-3. Различни карактеристики на лидерство и на менаџментот

Категории	Лидерство	Менаџмент
Процес на менаџирање	Се фокусираат на луѓе	Се фокусираат на работите
Поставување цели	Се гледа од надвор	Се гледа од внатре
	Изготвува визија	Реализират планови
	Ја креираат иднината	Подобрување на сегашноста
Односите со вработените	Ја гледаат шумата	Ги гледат дрвјата
	Се направат подобро работите	Се направат подобро работите
	Создават промени	Управуваат со промени
Управувањето	Им служат на зависниците	Им служат на подредените
	Користат влијание	Користат авторитет

Извор: Bennis, W.G., & Goldsmith, J. (1997). *Learning to lead*. Reading, MA Addison-Wesley, p.4.

Conger посочува дека „менаџментот произведува одреден степен на предвидливост и поредок“, а лидерството „произведува промена, често во драматична скала“ (Conger, 1992, pp. 20). Намерата на лидерството е менаџерите да ги идентификуваат главните фактори на ситуацијата и да ги приспособат

техниките на дејствување кон така осознаените фактори. (Дракулевски, Љ.1999, стр. 16)

1.1.3. Лидери и менаџери

За да се преживее во општеството во XXI век, ќе има потреба од новата генерација на лидери - лидери, не менаџери. (Waren Benis, 1989)

Лидерот е личност што спроведува влијание без принуда кон вработените во извршувањето на нивните задачи. Тој поттикнува промени, и за да биде ефективен, мора да биде способен своите идеи да ги пренесе на други луѓе. Со оглед на фактот дека другите ги води без принуда, тој, пред сè, мора да се познава самиот себеси.

Менаџерот, пак, е секој на кое и да било ниво во претпријатието. Тој го насочува напорот на другите луѓе кон остварување на целите и е одговорен за нивната работа. Лидерот и менаџерот имаат фундаментални различни погледи на работењето на претпријатијата. Според авторите, Шуклев, Б. & Дракулевски, Љ. (2001, стр. 249.), аспектите што ги прават овие разлики се согледуваат во:

1. Ориентација кон целите;
2. Ориентација кон работата;
3. Човечки односи и
4. Од аспект на самите себе.

Менаџерот е лице одговорно за надзор врз користење на ресурсите за постигнување на целите во организацијата. Менаџерите на сите нивоа на организацијата се одговорни за извршување на менаџерските функции. Тие се преокупирани со работи што се извршуваат од ден за ден, бараат механизми за завршување на работата и механизми за следење на резултатите.

Лидерот е лице кое поседува способности и вештини со кои осигурува добра клима во организацијата, доверливост, почитување и лојалност кај вработените и ги тера следбениците со задоволство да ги реализираат активностите и задачите за постигнување на целите на организацијата.

Лидерот повеќе е загрижен за индивидуалното и интерперсоналното однесување ориентирано кон иднината, се залага за промени и развој, за постигнување на квалитет во работата.

Во една статија објавена во Harvard Business Review во 1977 год. се утврдува дека: лидерите и менаџерите, заедно, обезбедуваат важен придонес во

организацијата и дека придонесот на секој е различен. Лидерите и менаџерите се разликуваат во однос на нивната личност. Додека лидерот поддржува промени и нови пристапи, менаџерот поддржува стабилност и „статус кво“. Лидерите повеќе се заинтересирани и сакаат да ги разберат верувањата на луѓето, да бидат креативни и суштински заинтересирани за нови идеи и за нивна имплементација, и употребуваат повеќе интуиција. Менаџерите ги извршуваат обврските, остваруваат авторитет и се грижат како да се реализираат работите. (Zaleznik, A., 1977).

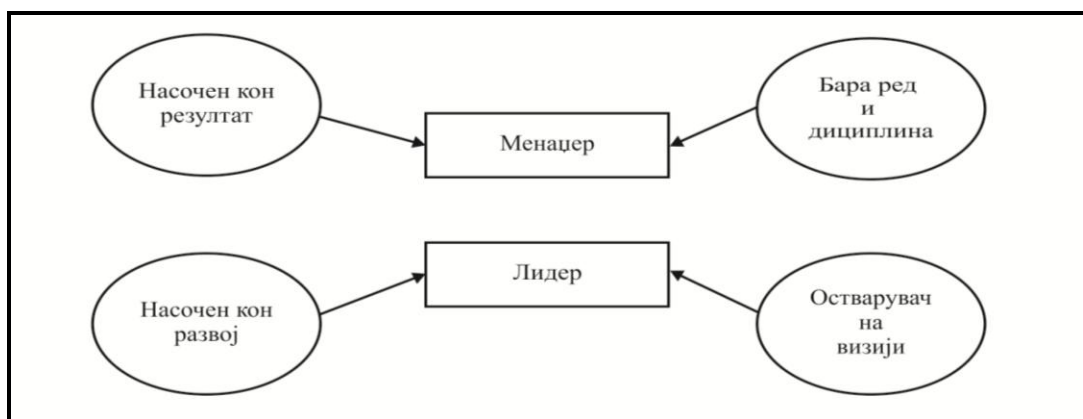
Според Дракер, постои длабока разлика помеѓу лидерите и менаџерите. Еден добар менаџер ги прави работите на добар начин. Добар лидер ги работи вистинските работи. Доброто правење на нештата значи цел, насока, визија, сон, пат. Разликата меѓу лидерите и менаџерите е многу важна, бидејќи лидерите го освоиле контекстот на концентрација, турбуленција и несигурна средина.

Според некои автори (Tichy & Devanna, 1986 p.28), „менаџерите се посветени на зачувување на постојната организација, а лидерите се посветени на промени“.

Ghiselin, (1989) тврди дека „додека улогата на менаџерот е главно трансакциона, улогата на лидерот е трансформациона. Лидерите ја дефинираат општата средина, формата и акциите на визијата, мисијата и целите“.

Не е цел да се биде само менаџер или лидер, туку успешноста е во тоа да се знае кога и како да се биде ефикасен. Во најголемиот број организации овие функции се комбинирани во поединечни улоги и одговорности, но важно е да се биде свесен за значајната разлика меѓу лидерот и менаџерот. (Петковски К. 1998.стр 183). Суштината и разликата меѓу двата поима ќе ја илустрираме на овој начин.(Слика 1-2).

Слика 1-2. Разлика меѓу лидерот и менаџерот



Извор: Петковски, К.: Менаџмент во училиште, НИРО, *Просветен работник*, Скопје, 1998, стр. 184

Според Бенис, разликите меѓу лидерите и менаџерите се: (Дракулевски Љ, 1999, стр.18)

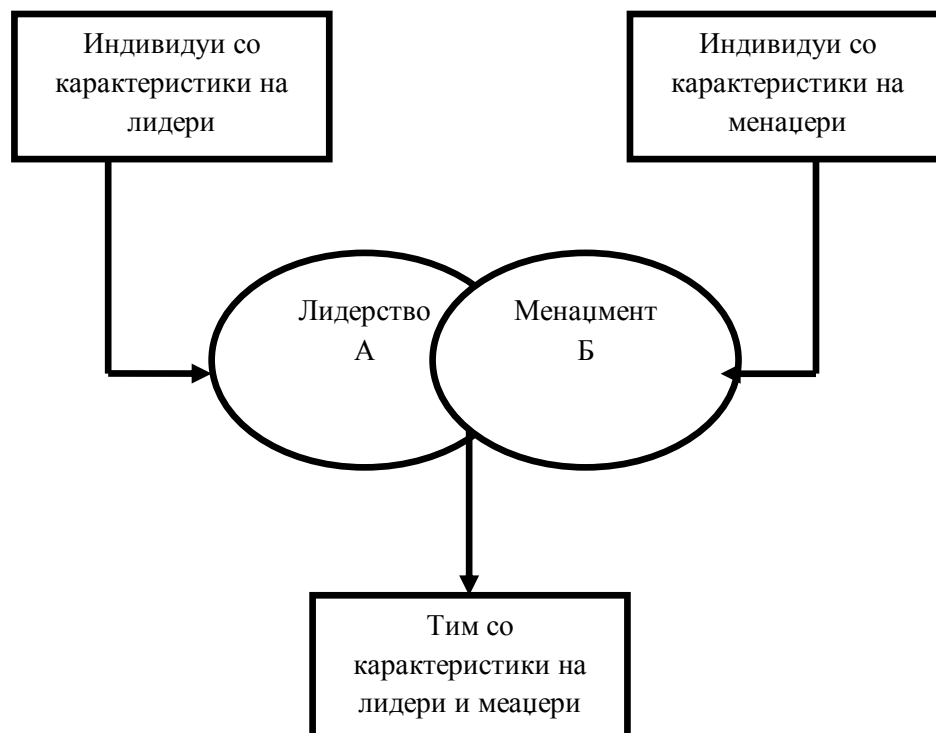
- Менаџерот управува, лидерот иновира;
- Менаџерот е копија, лидерот е оригинал;
- Менаџерот одржува, лидерот развива;
- Менаџерот се фокусира на системи и структура, лидерот се фокусира на луѓе;
- Менаџерот се потпира на контрола, лидерот - на доверба;
- Менаџерот гледа краткорочно, лидерот има долгорочна перспектива;
- Менаџерот прашува како? и кога?, лидерот прашува што? и зошто?;
- Погледот на менаџерот е насочен кон пониските нивоа во хиерархијата, а на лидерот кон хоризонтот;
- Менаџерот е класичен добар војник, лидерот е своја сопствена личност;
- Менаџерот ги прави работите на вистински начин, лидерот ги работи вистинските работи.

Секоја организација мора да има силен лидер и силен менаџер за постигнување на оптимална ефикасност и ефективност во променлива околина,

каде што постои потреба за промена, иновации и развој на организацијата во споредба со нејзината конкуренција. (Петковски К. 1998, стр.184)

Менаџерите кои истовремено се и лидери, на шематски начин се претставени во сликата 1-3:

Слика 1-3. Тим на менаџери со карактеристики на лидери



Извор: Llaci, Sh. *Manaxhimi*, Alb Paper, Tirane, 2010, f. 275.

1.1.4. Компоненти на ефективно лидерство

Лидерите имаат релативно голема желба за успех. Потребата за успех е важен мотив меѓу ефективните лидери и претприемачите во организацијата. Ефективното лидерството го постигнува задоволството со: успешното завршување на задачите, постигнување совршени стандарди и развој.

Ефективните лидери се отворени со следбениците, доверливи, со одлична репутација и високо ниво на интегритет. Да се биде ефективен лидер е напорна работа, ефективниот лидер треба да обезбедува информации на перманентен начин, да ги решава проблемите, да донесува одлуки, да ги убедува подредените

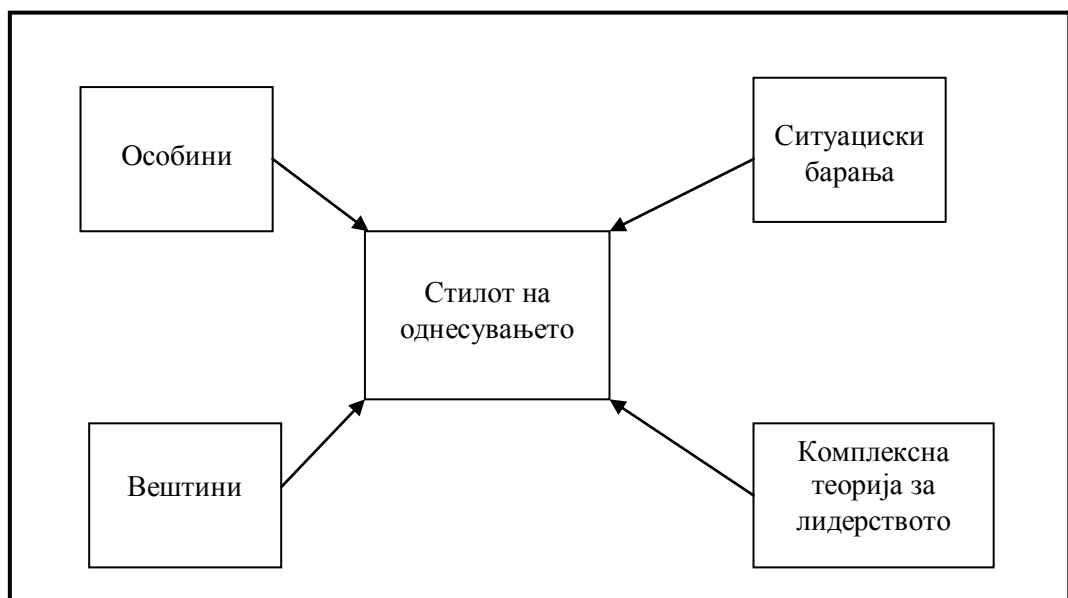
и следбениците да соработуваат и заедно да ги постигнуваат целите, за да обезбедат подобра клима во организацијата, да ги надминат препреките, конкурентните интереси да бидат задоволнителни и треба да ги земат предвид ризиците со кои се соочуваат.

Лицата коишто немаат самодоверба не можат да ги преземат сите овие неопходни дејства или да ги почитуваат другите и не можат да бидат ефективни лидери.

Ефективните лидери не се толерантни кон оние кои ја одбиваат визијата или постојано не успеваат да ги постигнуваат целите. Лидерите треба да изградат ефикасни тимови, почнувајќи од врвниот менаџер.

Според Matthew J. Grawitch, (2005), за да ја разбереме подобро ефективноста на лидерството треба да имаме познавање за овие пет аспекти: комплексната теорија за лидерството, да поседуваме способности и вештини за да можеме да ги идентификуваме барањата на ситуациите и да се определиме за адекватниот стил и однесувањето. (слика1- 4.)

Слика 1-4. Компоненти на ефективно лидерство



Извор: Matthew J.Grawitch. www.slu.edu

Ефективните лидери се фокусираат да исполнат три важни работи:

- да ги дијагностифицираат барањата на ситуацијата;
- да одберат вистински одговори за да се исполнат овие барања;
- да го утврдат вистинскиот стил на лидерството.

Конечно, тие се подготвени за акција со оглед на промените во ситуациите кои бараат различни пристапи. Ефективните лидери мора да знаат како да го изберат и да го користат вистинскиот стил, на вистинско место и во вистинско време. На овој начин се потенцираат нивните предности и слабости.

Ориентираната задача на лидерот е поефективна кога се соочува со околности кои обезбедуваат односи за контролирање на ситуацијата. Овие односи му помагаат на лидерот да биде поуспешен кога контролата на ситуацијата е умерена. (Fidler, 1976).

Ефективните лидери треба да промовираат промени и иновации, кои почнуваат да се менуваат. Ова треба да биде засилено со континуирана преквалификација, постојано развивање на нови вештини, дефинирање на специфични цели за иновација и подобрување.

Многу истражувачи потврдуваат дека можеме да ги разгледуваме ефективните, нефективните лидери и луѓето кои никогаш не биле лидери според личните карактеристики (табела 1-4). Ефективните лидери мора да поседуваат некои лични квалитети, способности и вештини за разлика од другите категории на лидери.

Ефективноста на лидерството се проценува преку постигнување на целите и мисијата во контекст на лидерството. Northouse, (2006), Northman, (1999), тврдат дека ефективноста на лидерството се дефинира како: објективна и субјективна. Субјективните проценки обично се базираат врз оценките од страна на супериорните лидери, надзорниците или колегите. Објективните проценки се базираат на перформансите или постигнување на целите, кои ги опфаќаат: профитот, маржата, растот на продажбата, резултатите. Без оглед на различните аспекти на концептот на лидерство, со помош на компоненти можеме да ја идентификуваме појавата на ефективното лидерството, според Northouse (2006), тие компоненти се:

- А) Лидерството е процес,
- Б) Лидерството вклучува влијание,
- В) Лидерството се наоѓа во контекстот на групата,
- Г) Лидерството вклучува постигнување на цели.

Табела 1-4. Способности и лични карактеристики поврзани со ефективното лидерство

Способности	Опис
интелегенција	помага на менаџерите да ги разберат комплексните појави и решавање на проблемите
знаење и експертиза	помага на менаџерите да донесат добри одлуки и да откријат начини за зголемување на работата
Доминација	помага на менаџерите да влијаат врз своите заменици во постигнувањето на целите во организацијата
самодоверба	придонесува менаџерите ефективно да влијаат врз замениците и да бидат постојани кога наидуваат на проблеми и тешкотии.
висока енергија	помага на менаџерите да се справат со многу барања на кои наидуваат

Извор: В. М. Bass, *Bass and Stogdills Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, 3d. ed.* (New Yourk, Free Press, 1990).

А) Компонентата *лидерството како процес* значи дека ова не е опција или карактеристика поврзана со лидерот, туку тоа е трансакциски настан кој се случува помеѓу лидерот и следбениците. Значи, процесот подразбира дека лидерите влијаат и се под влијание на следбениците. Од гледна точка на процесот укажуваат на тоа дека лидерството е феномен во контекст на интеракцијата помеѓу лидерите и следбениците и го прави лидерството достапно на секого.

Б) *Лидерството вклучува влијание* – оваа компонента има врска со тоа како лидерите влијаат на нивните следбеници. Без влијание лидерството не може да функционира.

В) *Лидерството се наоѓа во рамките на групата*, а групата е дел од лидерството каде што целите на лидерот и на следбениците се заеднички. Постигнувањето заедничка цел е задача на една мала група, на обединета група или група која ја вклучува целата организација.

Г) *Лидерството вклучува постигнување на цели* - оваа компонента се однесува на тоа што лидерството има врска со насоката на групата и на поединците во текот на спроведување на задачите. Лидерите ја насочуваат

нивната енергија кон лицата вклучени во групата за да се постигне нешто што е заедничко. Лидери се оние кои иницираат односи, воспоставуваат комуникација и создаваат мотивација за зачувување на односот, а следбениците се оние кои ги прифаќаат овие можности.

Според Н. Mintzberg (1981), клучната компонента на ефективното лидерство се наоѓа во моќта што ја има лидерот да влијае врз однесувањето на луѓето и да ги натера да се однесуваат на соодветен начин. Има неколку видови моќ: легитимна, наградна, принудна, експертска и референтна моќ. (R. P. French, Jr. and B. Raven, 1960).

Легитимната моќ – е позиција што ја има лидерот во хиерархијата на организацијата, која треба да се искористи на најдобриот можен начин. Иако лидерите имаат власт во организацијата, за да бидат ефективни тие треба да се претпазливи, нивните задачи треба да одговараат на интересите на следбениците за да можат заедно да ги реализираат задачите, треба да бидат сигурни дека се на вистинскиот пат, треба да бидат сигурни во процесот на одлучување.

Наградната моќ – е инструмент кој се применува од страна на лидерите за да ги стимулираат вработените во иднина да бидат поефективни и со задоволство да ги реализираат задачите, со доделување соодветни награди за работниците, за извршување на работните задачи со успех. Истовремено, лидерите позитивно влијаат и врз работниците што не се мотивирани, што не се ангажираат максимално во работата и не ги реализираат задачите со задоволство. Колку лидерот ќе ја употреби оваа моќ, зависи од неговите способности и стилот со кој управува, во зависност од ситуацијата. Наградата може да биде во парични средства, како бонус, професионално напредување и во други форми.

Предноста на оваа моќ е во тоа што подредените и работниците чувствуваат дека тие добро си ја вршат нивната работа, дека се оценува и вреднува нивниот напор, дека се важни за групата и за организацијата и тие секогаш ќе се обидуваат да направат повеќе од своите интереси.

Принудната моќ – со оглед на тоа што подредените и работниците во организацијата се разликуваат по своите индивидуални карактеристики, невозможно е лидерот да биде прифатен од сите следбеници и да има ефективно влијание. Во случаи кога лидерот не е задоволен од работата на подредените, тој може да ги казни работниците, на различни начини, како: намалување на плати, усно предупредување, отпуштање од работа. Слабост на принудната моќ е тоа

што лидерите не треба да го употребуваат често казнувањето, казната не треба да биде голема, да не се казнуваат за незначителни грешки, бидејќи се ризикува самите да бидат неефективни, неуспешни и да се однесуваат неетички.

Експертската моќ – оваа моќ варира во зависност од одговорностите што ги имаат лидерите, позицијата што ја имаат во организацијата, вештините што ги поседуваат, искуството. Експертска моќ на лидерите, кои ги поседуваат овие особини и кои имаат повисока позиција во организацијата, е поголема и тие имаат влијание врз следбениците при извршување на задачите.

Референтната моќ – можат да ја поседуваат лидерите кои имаат стекнато доверба и лојалност кај следбениците, лидерите кои се ориентирани да ги мотивираат следбениците, кои се интересираат за индивидуалните потреби и за потребите на групата, кои осигуруваат добра клима и овозможуваат следбениците да бидат задоволни од својата работа. Овие лидери се нарекуваат трансформациони лидери.

1.2. ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО

Истражувањата и првите студии за лидерство започнаа кон крајот на 30-тите години на XX век. Првите студии се однесуваат на функционалните аспекти на лидерството, посебно на ефективното лидерство на капиталот и материјалните ресурси. Целта беше да се постигне конкурентска предност.

Последниве години на лидерството му се посветува поголемо внимание од страна на истражувачите во светот, кои тврдат дека постои широк спектар на различни теории за да се објасни сложеноста на процесот на лидерство. (Antonakis, Cianciolo, Stenberg, 2006, Bass 1990).

Теорите за лидерство од 30-тите години еволуирале и се развиле од аспект на тоа како се концептира лидерството. Развојот на теориите за лидерство може да се согледа во анализите и во аргументите од авторите во различни временски периоди и тоа:

Northouse (1997) наведува дека пред 1986 година теориите за лидерството влијаеле врз развојот на менаџерското лидерство и дека овие теории се класифицирани во зависност од пристапот и анализа на различните карактеристики.

1.2.1. Теорија на карактерни црти

Теоријата на карактерни црти е примарна теорија на лидерството до 1920 година, која, главно, се фокусира на личноста на лидерот, како примарана карактеристика, и на видовите на однесување, поврзани со ефикасноста на лидерството. Според оваа теорија, лидерите се раѓаат, а не се создаваат.

Според најстарите согледувања, физичката сила на лидерот е основна карактеристика на која се засновува лидерството. Кога станало јасно дека силата не е пресудниот фактор, се развило ново мислење, според кое, лидерството е наследна особина. (Дракулевски Љ, 1999 стр.100)

Застапниците на новите теории го анализираат квалитетот на лидерството, со претпоставка за одредени особини или карактеристики, како: насока, мотивација, доверба, когнитивни способности, познавање на задачите кои имаат тенденција да научат да се биде ефективен лидер. Поединците можат да бидат родени со овие особини, можат да научат со текот на времето, а можат и двете заедно. (Kirkpatrick & A. Locke, 1991).

Лидерските особини вклучуваат:

- насока, како широк термин кој вклучува: достигнување, амбиција, енергија и иницијатива;
- мотивација на лидерството во која се вклучени: јасност, интегритет, самодоверба, когнитивни способности и познавање на бизнисот.

Теоријата на карактерни црти е наведена како лична особина на лидерот, и според неа главен атрибут за успешен лидер е поседување на особините: енергичност, нечувствување замор и интуиција. Исто така, Yukl (1989, p. 260) верува дека повеќето истражувања се фокусирани на „менаџерската мотивација и специфичните вештини, додека претходните истражувања (30-50-тите год.) повеќе се фокусирани на личните карактеристики и на општата интелигенција на поединците.

Теоријата за карактерни црти се фокусира „врз основа на индивидуалните карактеристики кои ги разликуваат лидерите од нелидерите“ (House & Aditya, 1997, p.410).

За лидерството е потребно да се поседуваат следните лични особини: интелигенција, самодоверба, решителност, интегритет и придружување. (Nourthouse, 1997).

Табела 1-5. Лични особини на лидерството врз основа на различни автори

Киркпатрик & А. Лочке, 1991	Јукл, 1989	Nourthouse, 1997
Насока Мотивација Доверба Когнитивни способности Познавање на задачите	Енергична особина, Неуморни Интуиција	Интелигенција Самодоверба Решителност Интегритетот Придружување

Теоријата на карактерни црти не укажува кои се поважни, а кои помалку важни карактерни црти на личноста на лидерот, не ги проучува ниту особините што се потребни за стекнување на лидерство. Сепак, некои аспекти на трансформационото лидерство произлегуваат од карактерните црти. (Дракулевски Љ, 1999 стр.100-101) .

1.3. БИХЕВИОРИСТИЧКИ ТЕОРИИ

Многу теории го анализираат лидерството врз основа на една или повеќе перспективи, како што се: лидерство како процес на односи, лидерство како комбинација на особини или карактеристики на личноста, врз основа на однесување на лидерството, врз основа на различни ситуации, врз основа на стиловите.

1.3.1. Стилот на лидерот

Теорија на стилот е развиена во студиите од 1920 година. Од самиот наслов на теоријата подразбираме дека оваа теорија конкретно е фокусирана на однесувањето на лидерот, на тоа на каков начин ќе ги реализира работите.

Истражувањата од овој период, воопшто, се фокусирани на однесувањето и на стилот на лидерите, особено на она што го работат лидерите и како дејствуваат тие во различни ситуации. Овие се основните елементи на теоријата на стилот на лидерство.(McCall.at al, 1988).

Луѓето се развиваат во лидери со учење на стиловите на лидерството и со учество во различни ситуации на лидерството, бараат можности за развој на лидерството или развој на индивидуалните карактеристики. (Klenke, 1993).

Роналд Липит и Ралф К., развиваат класификација на однесување на лидерите, која се базира врз начинот на донесување одлуки од лидерот кои се во врска со подредените. Донесувањето одлуки од страна на лидерот влијае врз односите со подредените, што се рефлектира во процесот на извршување. Стилот на лидерот, во зависност од начинот на донесување одлуки, може да биде: автократски лидер, демократски лидер и либерален лидер. (Дракулевски Љ. 1999, стр.102),

1.3.2. Теорија на континуум

За постоењето на повеќе стилови на лидерство е укажувано во теоријата на континуум на R. Tanenbaum и W. Schmidt (1958), особено во донесување на одлуки во кои, однесувањето на лидерот варира екстремно од левата страна кон десната страна на континуумот. Ова теорија објаснува дека покрај двата екстремни стила на лидерство, каде што на едниот крај е лидерот кој има комплетна власт во одлучувањето и не им дава никакви права и слобода на подредените, а на другиот крај е лидерот кој им дава големи права и слобода на подредените во работата, се наведуваат уште 5 стилови на лидерство.

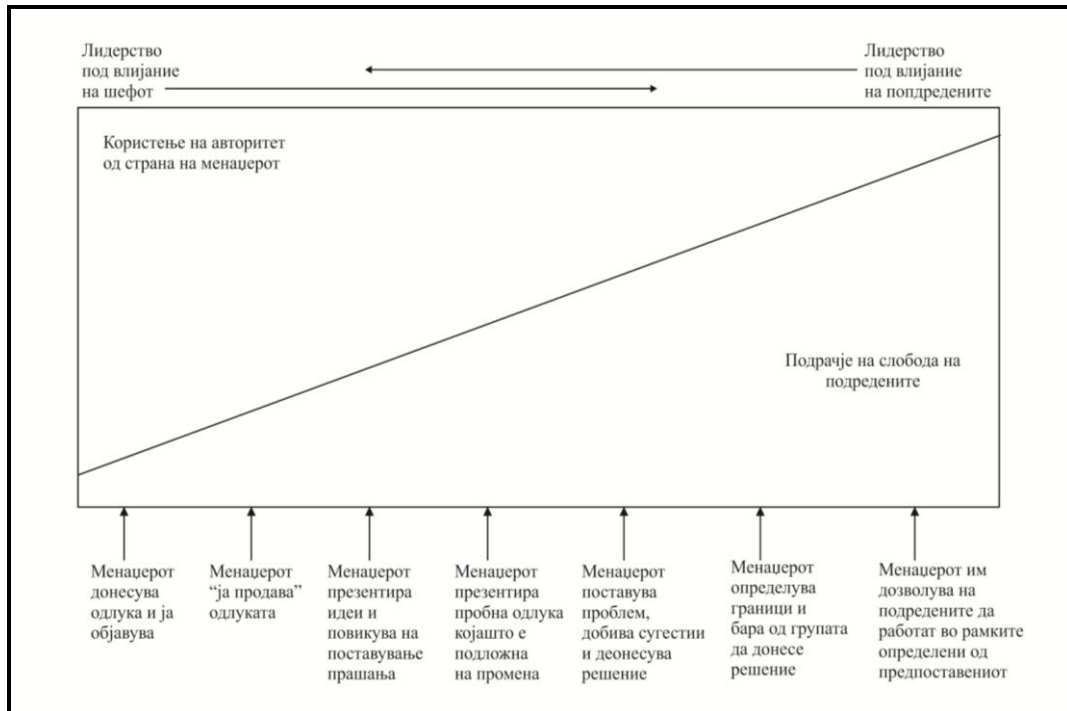
1. Менаџерот донесува одлуки и ги информира подредените;
2. Менаџерот ја продава одлуката;
3. Менаџерот презентира идеи и повикува на поставување прашања;
4. Менаџерот презентира пробна одлука којашто е подложна на промена;
5. Менаџерот поставува проблем, добива сугестии и донесува решение;
6. Менаџерот определува граници и бара од групата да донесе решение.

Авторите сугерират дека изборот на соодветен стил на лидерство мора да е резултанта на карактеристиките на лидерот, на подредените и на ситуацијата.

1. Карактеристика на менаџерот. Однесувањето на менаџерот е под влијание на голем број фактори. Како интерни фактори можат да се наведат: системот на вредностите, довербата на подредените, околноста кон определен систем на лидерство, како и чувството на сигурност во несигурни ситуации.

Менаџерот ги поседува овие особини во различни ситуации и може подобро да разбере што го води да делува на определен начин.

Слика 1-5. Континум на стилови на лидерство



Извор: Robert Tannenbaum и Warren H. Schmid, “*How to Choose a Leadership Pattern*”, Harvard Business Review, March-April 1958, p. 96

2. Карактеристики на подредените. Секој менаџер, пред да одлучи да води една група, како прво, треба да добие информации за варијаблите кои влијаат на однесувањето на подредените. Колку посигурни информации ќе поседува менаџерот за подредените, толку ќе биде поефикасен во определување на адекватен стил на лидерство. Ако подредените имаат способности, знаења и искуства, и ако можат да се справуваат со проблемите, ако ги разбираат целите на организацијата, ако соработуваат меѓу себе, менаџерот може да дозволи поголем степен на слобода. Во спротивно, доколку подредените не ги поседуваат овие способности, менаџерот ќе го искористи неговиот авторитет.

3. Карактеристики на ситуацијата. На однесувањето на менаџерот влијаат карактеристиките на ситуацијата, како: работната група, природата на проблемот и притисокот на времето. Организациите и поединците имаат определени вредности кои влијаат на однесувањето на луѓето кои работат во нив.

Степенот на партиципација на вработените е условен од големината на работните единици, од нивната географска дистрибуција. Сите овие карактеристики во организацијата ја ограничуваат способноста на менаџерот да дејствува флексибилно.

Притисокот на времето, исто така, влијае врз однесувањето на лидерот. Доколку е потребно брзо донесување одлуки, лидерот потешко ќе може да ги анимира подредените. (Дракулевски, Љ. 1999. стр.109-111).

1.4. СИТУАЦИОНЕН ПРИСТАП КОН ЛИДЕРСТВОТО

Лидерите се ориентирани кон широка разновидност на ситуации и организации и имаат различни видови подредени, кои извршуваат разновидни задачи во сложениот контекст на опкружувањето. Поради широката разновидност на ситуации во кои се одвива лидерството, она што го прави менаџерот ефективен лидер во една ситуација, не е неопходно за она што му е потребно на ефективниот лидер да биде подеднакво ефективен во друга ситуација. Особините или однесувањата, кои можат да придонесат менаџерот да биде ефективен лидер во една ситуација, можат да резултираат истиот менаџер да биде неефективен лидер во друга ситуација.

Главни фактори во ситуационите модели на лидерството, кои влијаат во успешноста на лидерот се: точноста на перцепцијата на лидерот, личноста и искуството на лидерот, очекувањата и однесувањата на претпоставените, очекувањата, однесувањето и карактеристиките на подредените, разбирањето на задачата, и очекувањата и однесувањата на колегите (Дракулевски, Љ., 1999: стр. 113).

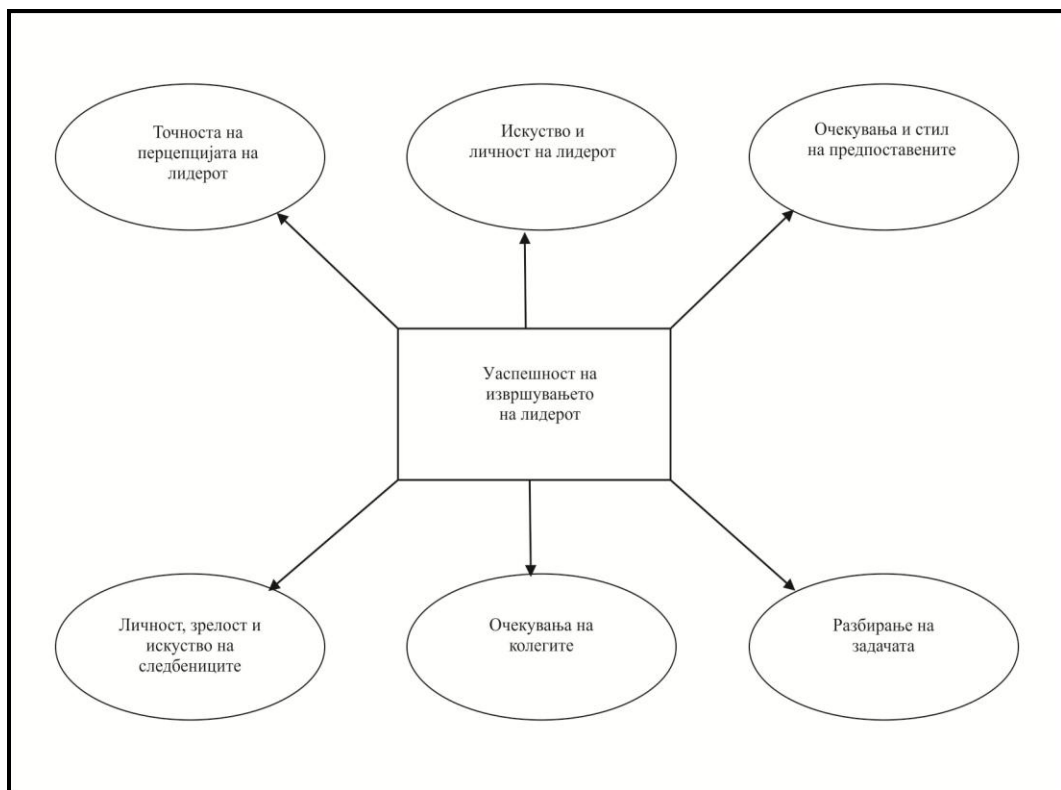
1. Точноста на перцепцијата на лидерот. Како менаџерите ќе ги перципираат и ќе ги проценат вработените зависи од способноста за менаџерство. Ако менаџерите имаат погрешна проценка за вработените, тогаш нема да можат да остварат оптимални резултати. Ако менаџерот мисли дека некој работник е неспособен, тој ќе го третира како таков подолг период, иако тој можеби е желен за работа и има одлични способности.

2. Личноста и искуство на лидерот. Во зависност од личните карактеристики, особини и искуството, лидерот се определува за еден стил. Но, во моменти кога лидерот ќе увиди дека неговиот стил не дава резултати, тогаш

може да го менува стилот. Треба да се има предвид дека, некои поединци се толку сурови како личности, што менувањето на однесувањето се одвива екстремно тешко.

3. Очекување и однесување на претпоставените. За да биде поуспешен менаџерот и полесно да ги реализира целите на организацијата, треба да соработува со претпоставените. Ова значи дека менаџерот треба да се определи за стилот кој го ценат претпоставените. Ако претпоставените преферираат стил на лидерство ориентиран кон задачата, стил кој охрабрува автократски стил кон подредените, менаџерите треба да го прифатат. Ако претпоставените преферираат стил ориентиран кон вработените, менаџерите треба да ја прифатат таа ориентација.

Слика 1-6. Одбрани фактори кои влијаат на успешноста на лидерот



Извор: James H. Donnelly, Jr, James L. Gibison, John M. Ivancevich: *Fundamentals of Menegament*, IRRWIN, Homewood, Illions, 1992.p.410.

4. Очекувања, однесување и карактеристики на подредените. Во зависност од способностите што ги поседуваат подредените и врз основа на искуството, можат да се определат за барање за однесувањето на менаџерот.

Подредените со искуство и способности повеќе бараат партиципативен стил на лидерство, а помалку автократски стил. Подредените без искуство, необучени, бараат лидер кој ја структурира задачата, кој е поавторитативен. Очекувањата на подредените доаѓаат до израз во ситуации кога доаѓа до менување на менаџерот. Ако претходниот менаџер бил ориентиран кон вработените, од новиот менаџер се очекува да има соодветен стил на однесување. Ако стилот на новиот менаџер е авторитативен, тогаш се очекуваат негативни реакции од подредените.

5. Очекувања од колегите. Лидерот треба да воспоставува односи со другите лидери и со сите колеги во организацијата. Колегите се важен извор за определување на информациите кои влијаат врз изборот на стилот на лидерот. Ставовите на колегите директно влијаат во успешноста на менаџерот.

6. Разбирање на задачата. Сите активности што треба да се реализираат на работа се задачи на подредените. Лидерите треба да имаат јасна визија, точно да ја проценат и структурираат задачата, за да можат подредените полесно да ја реализираат. Во спротивно, кога задачите не се добро структурирани, тогаш лидерството може да биде несоодветно. (Дракулевски, Љ., 1999: стр. 112-114).

1.4.1. Врум - Јетон–ов модел

Многу истражувања се фокусирани врз анализата на однесувањето на лидерот во различни ситуации и на тоа какви одлуки треба да се донесат во определени ситуации.

Victor H.Vroom и Philip W.Yetton (1978) во врска со однесувањето на лидерот и одлуките што треба да ги донесе во определени ситуации, го создадоа ситуациониот модел на лидерство.

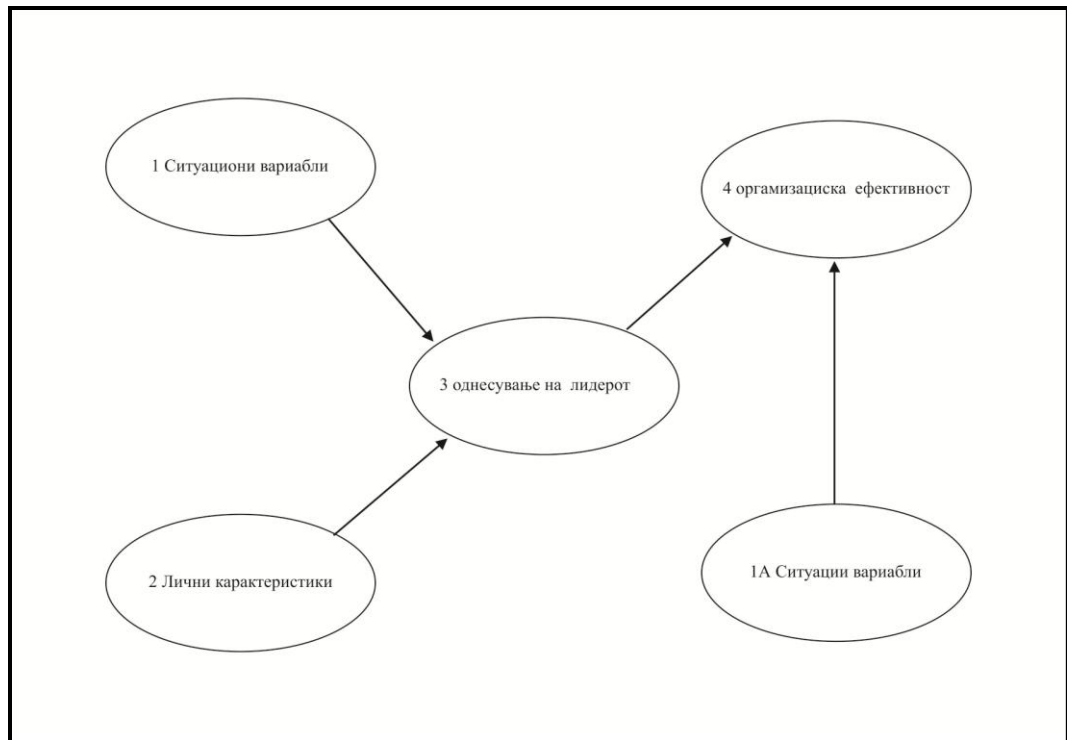
Ситуациониот модел тргнува од определени претпоставки за однесувањето на лидерот и за организационата ефективност, прикажани на слика 1-7.

Од шемата се гледа дека однесувањето на лидерот е централна варијабла која е поврзана со другите варијабли. Варијаблите се групирани во два вида: лични карактеристики на лидерот и карактеристики на ситуацијата со која се соочува.

Одлуките што треба да ги донесат лидерите во определени ситуации се под влијание на карактерот од проблемот кој се истражува, количината на

информации кои се на располагање и нивото на партиципација од страна на подредените.

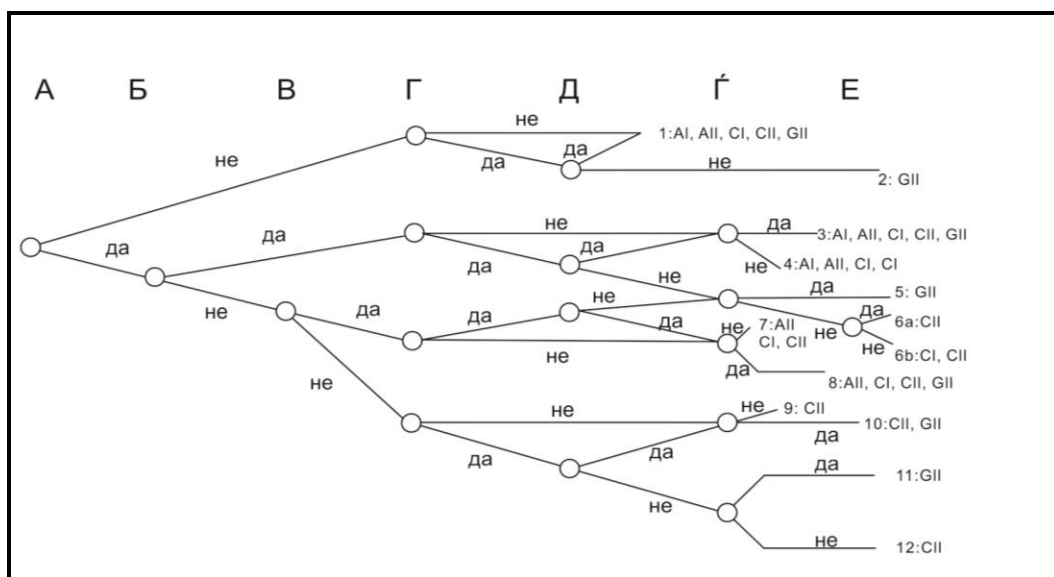
Слика 1-7. Шематски приказ на варијабли користени при истражување на лидерството



Извор: Victor H.Vroom., *Can Leaders Learn to Lead?*. *Organizational/ Dynamics*, Vol4. No.3, Winter 1978, pp. 17-28.

Victor H.Vroom и Philip W.Yetton (1978) изработиле нормативен модел на лидерство, каде што се поставуваат 7 прашања, со чиешто одговори (да и не) се формира дрво на одлучување, со 12 завршетоци, со што, за секоја можна ситуација се дадени можните стилови на одлучување:

Слика 1-8. Дрво на одлучување



Извор: Victor H. Vroom: „Can Leaders Learn to Lead?“, *Organizational Dynamics*, Winter 1976, Vol. 4, No. 3, pp. 17-28

А I: Лидерот го решава проблемот и донесува одлука врз основа на информациите со кои располага.

А II: Лидерот ги добива информациите од подредените, а потоа одлучува за проблемот. Тој може да ги информира или да не ги информира подредените за проблемите за коишто бара информации од нив. Улогата на подредените е да ги обезбедат информациите, неопходни за донесување одлука.

С I: Лидерот го разгледува проблемот, поодделно, со некои од подредените, бара од нив идеи и предлози, без да ги собере како група. Лидерот донесува одлука, којашто може, но и не мора да го прифати влијанието на подредените.

С II: Лидерот го разгледува проблемот со подредените како група, обезбедувајќи нивни идеи и предлози. Потоа, лидерот донесува одлука, којашто може, но и не мора да го прифати влијанието на подредените.

Г II: Лидерот го разгледува проблемот со подредените како група. Заедно генерираат и оценуваат алтернативи и се обидуваат да постигнат консензус за проблемот. Решението кое има поддршка од целата група се прифаќа и се имплементира.

1.4.2. Фидлер-ов модел

Овој модел е фокусиран на специфични варијабли поврзани со средината, врз основа на кои може да се утврди кои лидерски стилови се најсоодветни за ситуацијата. Ниеден стил на лидерство не може да биде најдобар стил за сите ситуации. Успехот зависи од бројот на варијаблите, вклучувајќи ги и квалитетот на следбениците и аспектите на ситуацијата. Оваа теорија е поврзана со ефективното лидерство и со споредувањето на стиловите на лидерството. (Fiedler, 1964).

Фидлер оваа теорија ја нарече непредвидлива, бидејќи сугерира дека ефективноста на лидерот зависи од тоа како негоиот стил ќе се вклопи во контекстот на ситуацијата. Тој бара да ги идентификува стиловите на лидерите коишто се приспособуваат на ситуацијата, со што ќе се надополни ефективноста на лидерството.

Моделот на Фидлер посочува дека мотивационите односи и задачите се стабилни особини на лидерот, кои не можат лесно да им се подложат на промените. Ако лидерот може да ги контролира и да ги предвидува резултатите на групата, тогаш обезбедува поволна ситуација, што значи различните стилови на лидерството ќе бидат ефективни, во спротивно, ако лидерот не може да ги контролира и да ги предвидува резултатите на групата, тогаш обезбедува неповолна ситуација за стилот на лидерството. Поволната ситуација на лидерството зависи од три критични димензии кои го олеснуваат определувањето на најефективниот стил, (Дракулевски, Љ.,1999: стр.118-121), а тие се:

1. Однос на лидер–членови на група - се однесува на тоа дали лидерот партиципира кооперативни односи со подредените и упатува на тоа до кој степен соработуваат подредените, му веруваат и се подготвени да го следат.

2. Структура на задачата - го опфаќа структурирањето на задачите со стандардизирани процедури и мерки. Дали е јасно дефиниран степенот до којшто задачата треба да се изврши и воедно дали е прифатлив за вработените кои се одговорни за задачата.

3. Позиција на моќ - моќта произлегува од организациониот авторитет и степенот на влијанието, која на лидерот му овозможува да ги придобие членовите на групата.

Комбинациите на овие димензии лидер - членови на групата, задачи - структура и позиција - моќ создаваат 8 различни видови ситуации кои се бодуваат со бодови од 1 – 8, и се категоризираат како поволни, средно поволни и неповолни ситуации.

Слика 1-9. LPC скала

Пријатен	8	7	6	5	4	3	2	1	Непријатен
Пријателски настроен	8	7	6	5	4	3	2	1	Непријателски настроен
Склон кон одбивање	1	2	3	4	5	6	7	8	Склон кон прифаќање
Полезен	8	7	6	5	4	3	2	1	Безполезен
Неентузијаст	1	2	3	4	5	6	7	8	Ентузијаст
Нервозен	1	2	3	4	5	6	7	8	Опуштен
Далечен	1	2	3	4	5	6	7	8	Близок
Студен	1	2	3	4	5	6	7	8	Топол
Кооперативен	8	7	6	5	4	3	2	1	Некооперативен
Поддржувачки настроен	8	7	6	5	4	3	2	1	Неподдржувачки настроен
Здодевен	1	2	3	4	5	6	7	8	Интересен
Склон кон кавги	1	2	3	4	5	6	7	8	Хармоничен
Самоуверен	8	7	6	5	4	3	2	1	Неодлучен
Ефикасен	8	7	6	5	4	3	2	1	Ефикасен
Мрачен	1	2	3	4	5	6	7	8	Весел
Отворен	8	7	6	5	4	3	2	1	Затворен

Извор. Fred E. Fiedler, *The Leadership Game Matching the Men to the Situation*, Organizational Dynamics. Vol. 4. No. 3, Winter 1976, p. 12

LPC шемата на F.Fielder се состои од 16 спротивставени карактеристики на личноста, при што им се доделуваат бодови од 1–8. Прашалникот им помага да го утврдат личниот стил на лидерот, најмалку посакуваниот соработник, според

кој се определува дали лидерот е насочен кон извршување на задачите или кон односите со работниците.

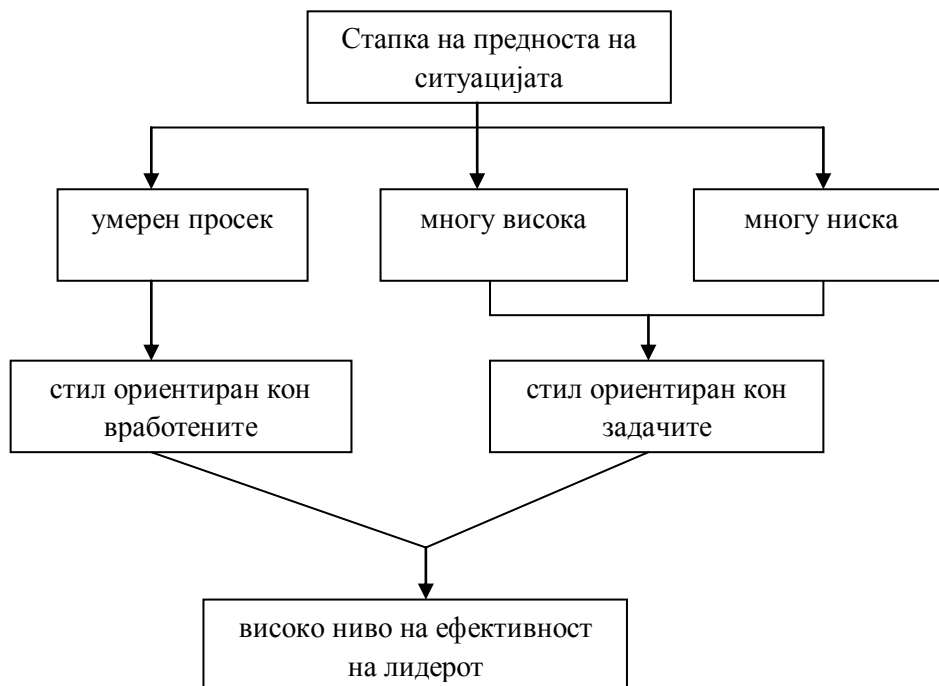
Според LPC- скалата можеме да добиеме информации за два типа на лидери. Лидери што се насочени кон задачите, и лидери што се заинтересирани за добри односи со следбениците. Ако на LPC- скалата лидерите добијат низок бодовен резултат од страна на вработените, во тој случај тоа би значело дека лидерот е насочен кон задачата, а ако добијат висок бодовен резултат тогаш лидерот е ориентиран кон подредените.

Според наведениот модел забележуваме дека кај лидерите ориентирани кон задачата и кон односите, и тоа при различна поволност на ситуационите услови, може да се подобри извршувањето на истата или со менување на мотивационата структура на лидерот или со менување на ситуацијата во која тој се наоѓа. Но според тврдењата на Fieldler, овие два процеса не можат да подлежат на промени, па затоа е потребно:

1. промената на лидерскиот стил да одговара на ситуацијата;
2. да се изврши селекција на лидери, чиј стил е делумно адаптиран на ситуациите;
3. лидерите да се движат во организацијата и да се вклопуваат во ситуации каде што одговара нивниот стил;
4. да се промени ситуацијата, на оној начин кој најдобро ќе одговара на стилот на лидерот.

Определбата на лидерскиот стил, која се применува за да се оствари повисока ефективност во зависност од степенот на фаворизација во ситуациите, може да се прикаже според дадената слика 1-10.

Слика 1-10. Релација помеѓу степенот на фаворизација на ситуацијата, стилот на лидерството и ефективноста



Извор: Llaci, SH. *Manaxhimi*, Alba paper, Tirane, 2006, faq. 294

1.4.3. Теорија пат - цел

Според R. House (1971, pp. 321-338), теоријата пат –цел се фокусира на тоа што можат лидерите да сторат за да ги мотивираат следбениците да ги постигнат целите на групата и организацијата. Главната задача на лидерот е да ги постави и да ги појасни целите на подредените, да им помогне да го изнајдат најдобриот пат за остварување на целите во организацијата.

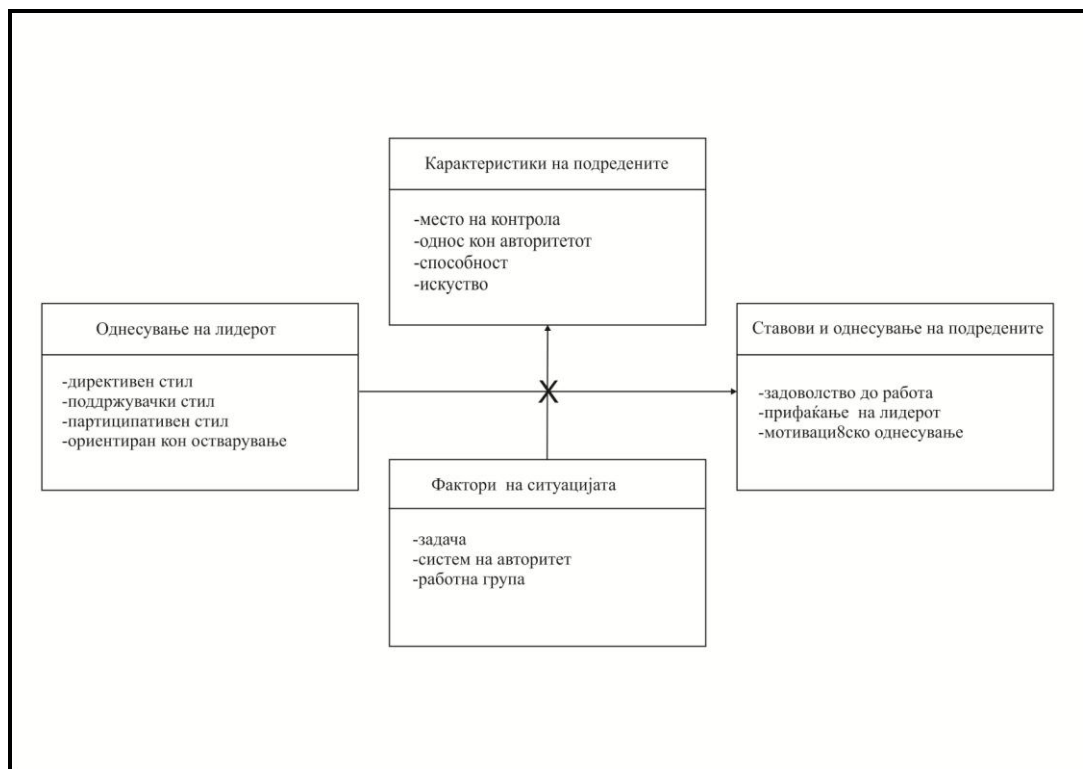
Лидерот треба јасно да ги дефинира задачите, треба да ги намали пречките за остварување на задачите и да ги зголеми можностите поврзани со задачите. Лидерот треба да ги мотивира подредените и да им помогне да ги остварат нивните цели. Стилот на лидерот зависи од карактеристиките на подредените. Оваа теорија не го определува најдобриот пат што треба да се следи, туку е заснована на премисата дека ефективното лидерство вклучува селектирање и избор на најсоодветен стил во дадена ситуација, во согласност со потребите на подредените.

Теоријата пат-цел вклучува четири стила на лидерство: директивен, поддржувачки, ориентиран кон остварување и партиципација. Секој од овие стилови на лидерство резултира со различно ниво на остварување на задачата и на задоволството на подредените.

Според Robert, J. House (1997), стратешката функција на лидерот е определена од ситуацијата во којашто се наоѓа лидерот. Кој стил на лидерство ќе се примени, зависи од многу фактори, а особено од карактеристиките на подредените и од барањата на опкружувањето.

Ситуациони фактори, кои произлегуваат од подредените, се: односот кон авторитетот, местото на контрола и способноста, а како ситуациони фактори на опкружувањето се: задачите што се извршуваат, формалниот систем на авторитетот и работната група.

Слика 1-11. Општа презентација на Теоријата пат-цели од House



Извор: A. Kinicki & R.Kreitner. *Organizational behavior* McGraw –Hill, Irwin, Niger Education 2005, p.286.

1. Карактеристика на подредените како ситуационен фактор. Колку ќе биде прифатено однесувањето на лидерите од страна на подредените зависи од

обемот кој го прифаќаат подредените како такво однесување. Личната перцепција на однесувањето е поврзана со односот кон авторитетот, местото на контрола и со способноста.

Втората карактеристика на подредените е нивната перцепција на сопствената способност за остварување на задачата. Кога способноста на подредените за остварување на задачите е висока, тогаш не е потребно лидерот да се ангажира многу во насочување и водење. Значи, однесувањето на лидерот ќе има мал ефект врз мотивацијата на подредените.

2. Карактеристики на опкружувањето како ситуационен фактор.

Ситуационите фактори на опкружувањето можат да влијаат на три начини:

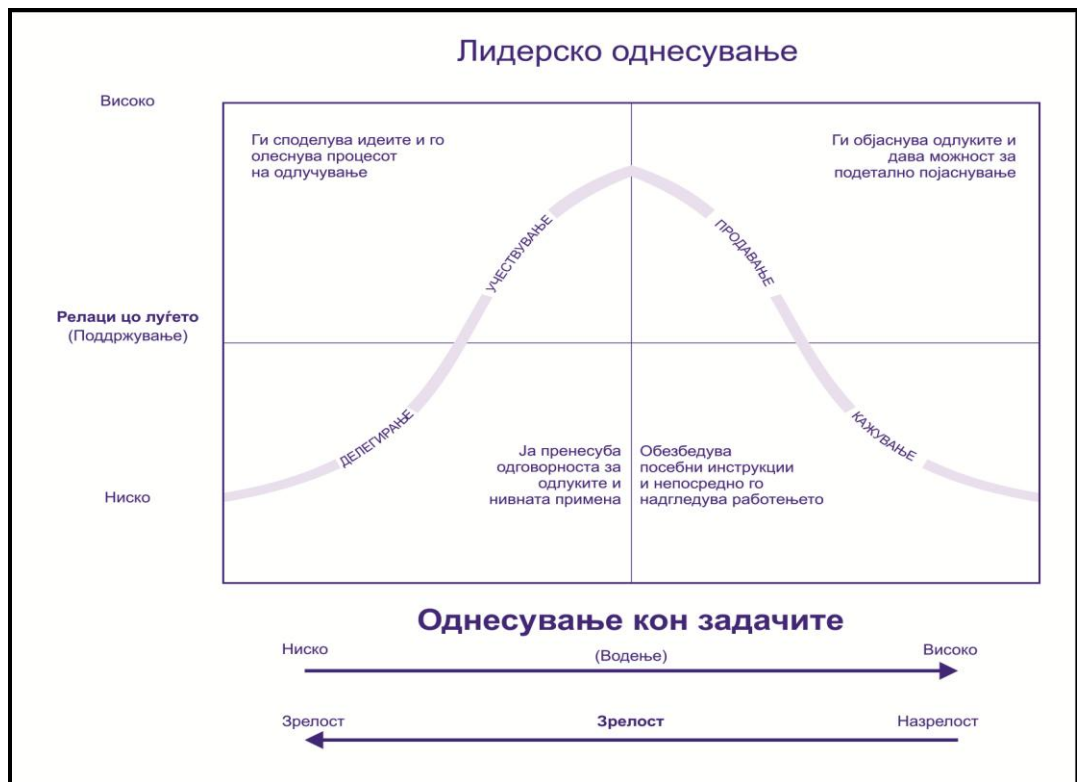
- Да биде стимул кој ќе мотивира и ќе ги води подредените во извршувањето на задачата;
- Да ги ограничи промените во однесувањата на подредените, со тоа што ќе им појасни дека напорот во остварувањето на поставената задача ќе им биде награден и ќе ги предупреди на можните конфликти и конфузии;
- Да служи како награда за остварување на саканото извршување.

Според теоријата, стратегиска функција на лидерот е да обезбеди за подредените насочување, водење, поддршка и надградување за ефикасното и задолжително остварување на задачите. Теоријата пат - цел на лидерите им го покажува вистинскиот избор на лидерство во зависност од проценетата ситуација. (Дракулевдски, Љ.,1999: стр.118-121).

1.4.4. Ситуациона теорија на Херси и Бланчард

Според овој модел постојат два вида на однесување во лидерството, и тоа: лидер ориентиран кон задачите и лидер ориентиран кон односите. Лидерот ориентиран кон задачите укажува до кој степен лидерите сакаат да ги организираат задачите на членовите на групата, објаснуваат „што“ да се изврши, „како“ и „кога“ да биде извршена задачата.

Слика 1-12. Теорија на животен циклус на лидерство



Извор: Прилагодено според Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1972, p.135

Лидерите коишто се ориентирани кон односите укажуваат на тоа до кој степен тие сакаат да ги одржат личните односи со членовите на групата. Теоријата на животниот циклус на лидерството укажува за односот меѓу ефективните стилови на лидерството и степенот на зрелоста, односно способноста на подредените. Во зависност од зрелоста на подредените се избира и соодветен стил на лидерство. Како што се зголемува степенот на зрелоста на подредените така се менува и однесувањето и стилот на лидерството. Однесувањето од типот висока задача - низок однос се означува како „укажување“, а тоа значи дека лидерот обезбедува посебни инструкции и го набљудува работењето, ги донесува одлуките, а следбениците се одликуваат со ниска зрелост.

Однесувањето од типот висока задача - висок однос се означува како „предавање“, бидејќи насочувањето и донесувањето на одлуките сè уште во голем степен се извршува од страна на лидерот. Однесувањето ниска задача -

висок однос се означува како „учествување“ и се карактеризира со двонасочна комуникација. Лидерот ги споделува идеите, а потоа заедно со следбениците ги донесува одлуките. Однесувањето ниска задача - низок однос се означува како „делегирање“. Во овој случај лидерот ја пренесува одговорноста за одлуките на следбениците, коишто се способни и подготвени да ја преземат одговорноста за насочување на своето сопствено однесување.

Моделот за определување на ефективност на лидерството произлегува од податоците кои говорат за тоа колку се прифатени или одбиени лидерите од страна на следбениците. Лидерот треба да биде способен да ја процени ситуацијата и соодветно на неа да го промени стилот на лидерството. (Дракулевски, Љ. 1999, стр. 125-127).

1.5. СОВРЕМЕН ПРИСТАП КОН ЛИДЕРСТВОТО

Теориите за лидерство се развиваат и се ориентирани во повеќе насоки. Теориите на лидерството од 1986 година, кои ги развиваат Bruk & Den (1986), Bass (1985), Hockman & Wolton (1986) се фокусирани на новите теории за лидерството, и тоа на: харизматичното лидерство, трансформационото и трансакционото лидерство и супститутите на лидерството, а воедно се обидуваат да навлезат во суштината на лидерството како влијание и како процес.

1.5.1. Харизматично лидерство

Харизмата претставува индивидуална карактеристика на лидерот. Концептот на харизмата е познат од најстарите времиња, а современиот пристап се поврзува со Роберт Хаус. Врз основа на направените анализи Р. Хаус заклучува дека харизматичните лидери се одликуваат со голема самодоверба, со цврста увереност во своите убедувања и идеали и со силна потреба да вијаат на луѓето. Исто така, тие имаат доверба во своите подредени, но и високи очекувања од следбениците. (Љ. Дракулевски, 1999 : стр.129).

Според Џеј Конгер и П.Н. Канунго, главни карактеристики на харизматичните лидери се:

1. Самодоверба. Харизматичните лидери имаат доверба во нивните способности и начинот на кој ги донесуваат судовите за нештата.

2. Визија. Харизматичните лидери имаат идеализирана цел која предлага подобра иднина од состојбата на „статус кво“.

3. Способност да ѝ се даде артикулација на визијата. Имаат способност да ја дефинираат и објаснат визијата на начин кој е разбирлив за другите и да дејствуваат како мотивирачка сила.

4. Силна верба во визијата. Харизматичните лидери треба да ги убедат подредените дека потполно се посветени на визијата и дека се подготвени да преземат личен ризик.

5. Однесување кое не е вообичаено. Нивното однесување се третира како новитет. Доколку се успешни, ваквото однесување предизвикува изненадување кај следбениците.

6. Појавност во вид на претставник на промените. Овие лидери се појавуваат како претставници на радикалните промени.

7. Чувствителност на окружувањето. Поседуваат способност за реално проценување на ограничувањата во опкружувањето и на потребните ресурси за да се реализират промените. (Дракулевски, Љ. 1999, стр. 129-131)

Во табелата 1-6 се прикажани определени карактеристики кои ги разликуваат харизматичните од нехаризматичните лидери. Харизматичните лидери, поради ефектот што го имаат на следбениците, поттикнуваат остварување на задачите над очекувањата. Харизматичното лидерство се промовира во кризни ситуации кои бараат радикални промени.

Табела 1-6. Компоненти на однесување на харизматични и нехариз. лидери

Видови лидери	Нехаризматични лидери	Харизматични лидери
во однос на „статус кво“	главно се согласува со „статус кво“ и настојува да го одржи	главно се спротивставува на „статус кво“ и настојува да го промени
идни цели	цел која не е во дискрепанца со „статус кво“	идеализирана визија која е во голема дискрепанца со „статус кво“
Допадливост	заедничката перспектива ја прави прифатлива	заедничката и идеализирана визија ја прави прифатлива и згора на тоа, станува херој со кој е достоино да се врши идентификација и да се копира
Доверливост	непристрасно застапување на намерите	непристрасно застапување по пат на голем личен ризик и цена
Експерство	експерт во користење на расположливите средства за остварување на целите во рамките на постоечкиот поредок	експерт на користење на неконвенционални средства за надминување (прекорачување) на постоечкиот поредок
Однесување	конвенционално, конформистичко со постоечките норми	неконвенционално или спротивно на нормите
чувствителност на окружувањето	слаба потреба за чувствителност за окружувањето за да се одржи „статус кво“	висока потреба за чувствителност за окружувањето за да се промени состојбата на „статус кво“
Артикулација	слаба артикулација на целите и мотивација за водство	силна артикулација на идната визија и мотивираност за водството
извор на моќ	моќ на позиција и лична моќ (заснована на наградување, експертство и поврзаност со пријател сличен на себе)	лична моќ (базирана на експертство, почит и воодушување од уникатен херој)
однос лидер – следбеник	еталитарен, во потрага по консенсус или наредбодавен ги принудува или им наредува на луѓето да ги делат неговите погледи	претприемачки и егземпларен ги трансформира луѓето за да ги споделат радикалните промени за кои се залагаат

Извор: Jay A. Conger, R.N. Kanungo: *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*, *Academy of Management Review*: No.12. 1987, p.641

1.5.2. Трансформационо лидерство

Практиката и теоријата ни покажуваат дека денес во сите организации и институции е потребно трансформационото лидерство, заради тоа што стабилната средина евалуира во комплексна. Организациите кои се наоѓаат во комплексна средина имаат влијание од многу општествени фактори, економски, технолошки, а исто така се соочуваат и со разновидни предизвици. Кај нив, трансформационото лидерство обезбедува подготвеност за промени, определувајќи се за адекватна стратегија, која одговара на барањата од средината и на перцепцијата на новата визија од организацијата.

Трансформационото лидерство претставува еволутивен процес кој се соочува со проблемите и ги антиципира истите, се базира врз индивидуалните визији, волја, храброст и искреност, и ги учи следбениците за ефективните вредности.

Трансформационите лидери работат со стил, на тој начин што високо ги мотивираат следбениците и се подготвени да бидат одговорни за случувањата во организацијата.

Чекорите со кои се одликува работата на трансформационото лидерство се: (Bass, 2008).

1. трансформационите лидери развиваат визија којашто стимулира мотивација и доведува до промени кај следбениците;

2. развиената визија треба да биде примена од сите категории луѓе, поради тоа лидерите треба да имаат енергија, треба да умеат „да ја продадат визијата“, затоа што луѓето коишто ги прифаќаат промените се малку, а повеќето од нив ги очекуваат промените бавно;

3. трансформационите лидери го знаат начинот на којшто ќе ја постигнат целта, го знаат патот до целта, а следбениците ги следат, притоа заедно соработуваат за да ги реализираат целите. Најдобар пат за реализација на целите е определување на јасна визија, на реална визија која може да се постигне.

4. Крајниот аспект на трансформационото лидерство е да ја води групата и да служи како модел за целата група.

Трансформационите лидери предизвикуваат ентузијазам во групата. Тие со помош на ефективната комуникација ги мотивираат сите членови на групата,

се фокусираат на прогресот за подигнување на моралот кај членовите на групата, бидејќи мотивираните членови можат да доведат до успех. (Bass, 2008).

Burns (2003) е меѓу првите што го споменува трансформационото лидерство. Тој тврди дека трансформационото лидерство претставува соработка која се одвива во меѓусебна стимулација и унапредување, која ги конвертира следбениците во лидери. Овој вид на лидерството се јавува кога повеќе личности се ангажираат заедно, како и со предлагање на различни трансформациони форми за постигнување на промени во процесот. На овој начин, лидерот и подредените се помагаат едни со други на највисоко ниво на полето на мотивацијата и моралот.

Bernard Bass (1998) го развил концептот трансформационо лидерство, каде што лидерите трансформираат следбеници со директни влијанија.

Трансформационото лидерство може:

- да го прошири портфолиото на потребите на следбениците,
- да ги трансформира следбениците и самиот(личен) интерес,
- да ја зголеми довербата кај следбениците,
- да ги зголеми очекувањата кај следбениците,
- да ги истакне вредностите на лидерите насочени кон следбениците,
- да стимулира промени на однесувањето. (Bass, 1998)

Врз основа на теориите на Bass & Avolio (1994), трансформационото лидерство покажува однесување кое е поврзано со четири трансформациони стилови, а тие се:

1. харизмата,
2. способноста за инспирација,
3. разбирање за индивидуалните потреби и
4. интелектуалното поттикнување.

Трансформационото лидерство е процес во којшто лидерите настојуваат да преземат акции, со цел да ја зголемат довербата кај подредените и да ги надминат личните интереси за доброто на групата, на организацијата и на општеството.

За подобро да го разбереме трансформационото лидерство, ќе образложиме неколку дефиниции од повеќе автори.

Трансформационото лидерство е процес на влијание за големи промени во ставовите на членовите на организацијата, во мисијата, целите и стратегиите на

организацијата. Yukl претпоставува дека процесот на лидерството го вклучува и влијанието на лидерот над подредените, а ефектот на влијанието претставува заедничка партиципација во процесот на трансформацијата на организацијата. Трансформационото лидерство е заеднички процес, кој ги опфаќа активностите од лидерот на сите нивоа на хиерархијата од организацијата, а не само на екзекутивниот шеф. (Yukl, 1989, pp.269)

Трансформационите лидери имаат способност да ги препознаат способностите на вработените, а тоа им помага да управуваат со својата работа, да понудат задоволство на вработените и да создадат подобра клима.

Трансформационото лидерство започнува со промени врз база на различни идеологии за себе и за луѓето околу себе. (Venkateswaran, 2007).

Првата промена се случува кога лидерството гледа на задачите како на перспектива, а не како на една проста работа.

Втората промена се случува кога идеологиите се разликуваат од претходната политика и од контролата над подредените и следбениците.

Последната тенденција на лидерството е меѓусебно признавање дека двете страни ги покажуваат своите способности за подобар морал, ентузијазам, храброст, доверба и интегритет.

Трансформационото лидерство за да може да им овозможи на следбениците да ги остварат целите треба добро да ја дефинира визијата, а лидерот треба со доверба и оптимизам да ја претстави предложената визија кај другите. Нивото на довербата кај следбениците може да се зголеми доколку тие се запознаат со методите за реализација на визијата. Кога следбениците не се чувствуваат доволно уверени од страна на лидерите, тогаш шансите за постигнување на успех се многу мали. (Venkateswaran, 2007).

Трансформационото лидерство се фокусира за оспособување на подредените и им служи како модел за трансформација на работата во организацијата. Патот кон успехот ќе биде поголем доколку тој води кон промена на подредените и на следбениците, а целта е подобрување на перформансата и очекувањата, а воедно тие треба да дејствуваат како стимуланти за иновации и креативност за да се постигнат успеси во рамките на колективното лидерство. (Bass & Riggio, 2005)

Теориите за лидерството од 1990 година, за трансформационото лидерство тврдат дека лидерите визионери се катализатори за трансформирање на

организацијата. (Collins et al.2000, Klekne, 1993). Rolls (1995) сугерира дека трансформационите лидери помеѓу членовите на организацијата градат самодоверба, совест и признавање на целите и мисијата и се во состојба да дејствуваат кај другите.

1.5.3. Трансакционо лидерство

Трансакционото лидерство е термин кој се употребува за опишување на пристапите кон лидерството, според кои лидерот со својот стил ги поттикнува следбениците да работат максимално добро, согласно со задачите во дадената ситуација и по пат на појаснување на нивната улога во остварувањето на целите на организацијата. Трансакционите лидери им ги разјаснуваат барањата на задачата на своите подредени, за да можат со доверба да го вложат потребниот напор. Исто така, ги познаваат и потребите на потчинетите, како и нивните желби, па поради тоа објаснуваат, се со цел тие да бидат задоволни и да ги направат очекуваните напори.

Теориите за лидерството тргнуваат од овој аспект на трансакционото лидерство, односно дека лидерот ја знае ситуацијата, ги знае потребите на подредените и задачата која треба да се изврши, а на крајот тие добиваат определена награда.

Трансакционите лидери можат подеднакво да бидат остроумни, но во нивниот фокус постојано е лоцирано најдоброто можно одржување на текот на системот, за што се тие одговорни, и при тоа реагираат на проблемите што произлегуваат од набљудуваните девијации и ги модифицираат условите според потребите, при што стануваат свесни за организационите ограничувања. Трансакционите лидери им дозволуваат на потчинетите да знаат што се очекува од нив и што можат да очекуваат за возврат на исполнетите очекувања и за постигнатите резултати. (Дракулевски, Љ. 1999, стр. 131-135)

Менаџерите, преку обука, стекнуваат вештини за вакво трансакционо лидерство. Сепак, и покрај обуката менаџерите не се во можност да го искористат во потполност овој вид на лидерство. За ова придонесуваат временските притисоци, слабите методи за проценка, сомневањето во ефикасноста на позитивното засилување, неконформноста на лидерот и потчинетите, како и недостатокот на менаџерски вештини. Поради тоа, за да се остварат барањата на

ситуацијата не е возможно навремено да се запознае ситуацијата и да се одбере и спроведе определен стил на лидерство. Потребно е нешто ново, а тоа е трансформационото лидерство. Предности и слабост на трансакционите лидери се: (Bass,2006)

Предности на трансакционите лидери се:

- трансакционото лидерство се базира на концептот на размена меѓу лидерите и членовите на групата и
- лидерите нудат ресурси и награди во замена за мотивацијата, продуктивноста, ефективните цели или постигнатите задачи.

Слабости на трансакционото лидерство се:

- ниски очекувања,
- минимално достигнување,
- ниско ниво на задоволство,
- се фокусираат на краткорочни периоди и на инстант резултати.

1.6. МОДЕЛ НА ТРАНСФОРМАЦИОНИ И ТРАНСАКЦИОНИ ЛИДЕРИ

Соодветен модел за анализа на трансформационото и трансакционото лидерство е моделот според Bass. Овој модел е изразен во MLQ (Bass and Avolio, 1990a, 1990b) и е опишан како модел кој најмногу ги користи инструментите на лидерството (Bryman, 1996, Carleos, 1998).

Во својата книга „Transformational leadership: industrial, military and education impact“, Bass со факти утврдува дека MLQ е усвоен во студиите кои вклучуваат стил на лидерство во училиштата. Врз основа на податоците наведени во студиите заклучува дека трансформационото лидерство е поудобно отколку трансакционото лидерство, и наведува дека поголемиот дел од студиите обезбедуваат евидентни докази за супериорноста на трансформационото лидерство во споредба со пристапот на трансакционото лидерство.

Едноставен модел на трансформационото и трансакционото лидерство (Bass,1990).

Слика 1- 13.Модел на трансформационо и трансакционо лидерство



Извор: Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics*, 8, 19-31.

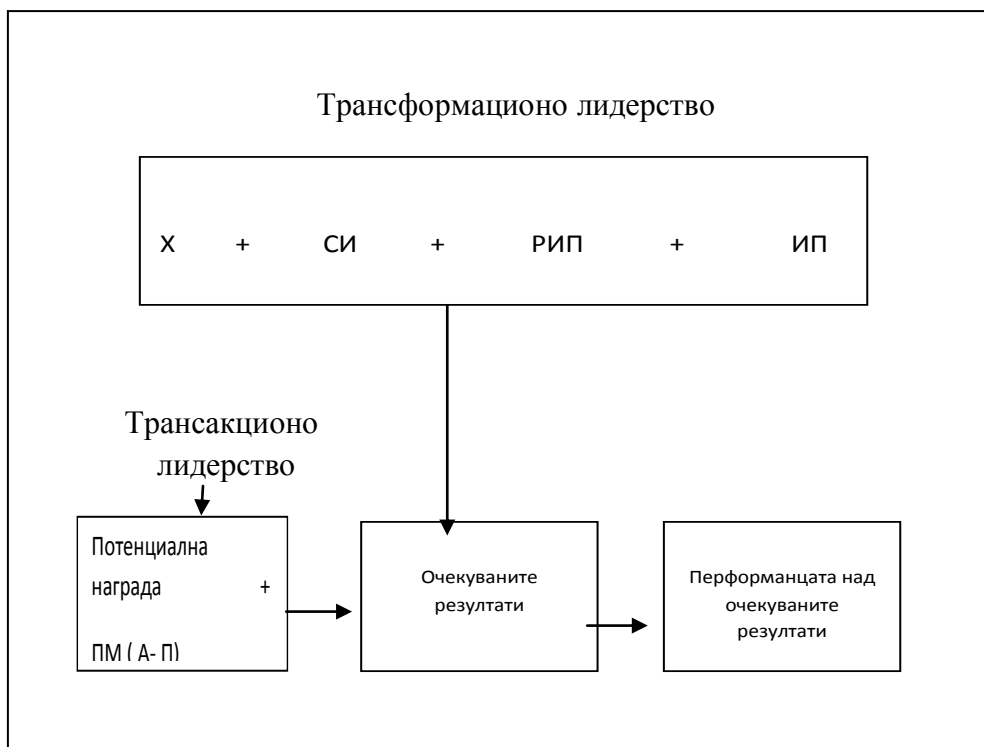
Моделот на трансформационото и трансакционото лидерство обезбедува полесно да се разбере и објасни концептот на ефективниот стил, кој денес влијае врз мотивацијата на поединците во различни организации. Посебен акцент се става на моделот на вредности и на интегритет, на признавање на индивидуалните потреби и желби, како и на потенцијалниот придонес. Овој приод треба да биде супериорен во однос на постојаноста на ефикасноста во организацијата. За овој модел е многу важно тоа што може да се соочи со различни ситуации и може да обезбеди свесно размислување за начинот како да ги мотивира и да ги користи работниците за максимална заедничка корист.

Врз основа на слика 1-13 може да видиме дека лидерите треба повеќе да се ориентираат на трансформациониот стил во споредба со трансакциониот стил. Оваа димензија се карактеризира врз основа на тоа како лидерите ги охрабруваат поединците да се развиваат.

1.7. КОМПОНЕНТИ НА ТРАНСФОРМАЦИОНОТО И ТРАНСАКЦИОНОТО ЛИДЕРСТВО

Компонентите на трансформационото и трансакционото лидерство ги опишал Burns (1998). Според него, трансформационото и трансакционото лидерство се како две спротивни страни на ист континент. Од една страна се лидерите кои знаат што сакаат нивните следбеници, и при тоа ги идентификуваат специфичните потреби кои ги исполнуваат нивните интереси.

Слика 1-14. Компоненти на трансформационото и трансакционото лидерство



Извор: Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics*, 8, 19-31.

Односот помеѓу лидерството и следбениците претставува процес на трансформациони промени врз основа на кој се докажуваат и двете страни. Од друга страна се трансакционите лидери кои се во состојба да ги мобилизираат нивните следбеници за достигнување на целите и за реализација на нивните потреби.

1.7.1. Компоненти на трансформационото лидерство

Компонентите на трансформационите лидери до одреден степен еволуирале, а нивната обработка се врши на два начина: според концептуализацијата и врз основа на проценување на трансформацијата на лидерот. Во однос на концептуализацијата, лидерот е харизматичен и следбениците сакаат да се идентификуваат со него. (Bass, 2006, pp.5-7). Лидерството ги инспирира следбениците со помош на промени и послушност, обезбедува разбирање, стимулира на интелектуален начин со користење на сите вештини што ги поседува. Притоа лидерот е во можност да ја прошири групата на следбеници. На крајот, сепак, лидерството е индивидуален процес кој обезбедува поддршка за следбениците, менторство или обука. Вториот аспект, проценка на трансформациониот лидер, најдобро ќе го разбереме преку емпириската анализа, каде ќе ги анализираме сите компоненти со употреба на инструментот MLQ. (Multifaktor Leadership Questionare). Компонентите на трансформациониот стил се; (Bass, 2006, pp.5-7)

1. Харизма (X) - Оваа компонента вклучува влијание врз идеологијата и врз идеалите. Идеализираното влијание е конципирано како субститут со терминот харизматичен. Оваа компонента се појавува во ситуации кога лидерите предвидуваат подобра иднина, се дефинираат начините и методите како да се постигнат целите, определуваат пример кој треба да се следи, поставуваат високи стандарди на перформанси и покажуваат решителност и самодоверба.

Трансформационите лидери со овој стил на однесување имаат повеќе можности да добијат поголем број на следбеници од кои ќе се восхитуваат, од кои ќе бидат почитувани и ќе имаат доверба во нив. Следбениците често го користат овој модел на лидер, и сакаат да се идентификуваат со такви лидери. За да се разбере компонентата харизма, треба да се анализира од два аспекти, а тие се: врз основа на однесувањето на лидерот и елементите што му се припишуваат на него од страна на следбениците и другите соработници. Овие два аспекти можат да се измерат со делење на супфакторите од MLQ, што ја претставува интерактивната природа на харизмата. Едноставен пример на MLQ за тоа што претставува однесување на харизмата, во двата аспекти е: „Лидерите ја потенцираат важноста на постоењето на колективното чувство на мисијата“,

додека пак атрибути на елементите во идеализираното влијание се: „Лидерите гарантираат дека препреките ќе бидат надминати“.

Во принцип, лидерите кои применуваат харизматичен стил се подготвени да ги преземат ризиците и се конзистентни. Тие може да се сметаат како соодветни лица што можат да ја направат вистинската работа, покажувајќи високи етички и морални стандарди.

2. Способност да инспирира (СИ) - Трансформационото лидерство го применува овој стил кога ги инспирира следбениците со промени и сигурни убедувања, со ентузијазам и го евоцира духот на тимот. Лидерите вклучуваат следбеници во атрактивните предвидувања за иднината, воспоставуваат јасна комуникација околу очекувањата и исто така демонстрираат посветеност кон целите и активностите на визијата. MLQ посочува: „Лидерите артикулираат инспиративна визија за иднината.“

Способноста да инспирира и инспиративната мотивација обично формираат единствена комбинација како фактори на харизматичното лидерство.

3. Разбирање за индивидуалните потреби (РИП) - Трансформационите лидери преземаат ризици и ги стимулираат напорите на нивните следбеници, ги поттикнуваат да бидат иновативни и креативни, им даваат можност да поставуваат прашања, да направат претпоставки, да ги формулираат проблемите со обезбедување на нови идеи и сл. Од следбениците се бара да претстават нови идеи и избор на креативни проблеми, и да бидат вклучени во процесот на справување со проблемите и изнаоѓање решенија. Следбениците се охрабруваат да применуваат нови методи за решавање на проблемите и притоа нивните идеи не се критикуваат од страна на лидерите. Едноставен пример кој претставува интелектуална стимулација е „лидерите да им овозможат на другите да ги видат проблемите од различна перспектива.“

4. Интелектуалното поттикнување (ИП) - се јавува кога лидерите обрнуваат внимание на потребите за развој на следбениците и ги поддржуваат за обука. Трансформационите лидери, како ментори или тренери, посветуваат посебно внимание на секоја индивидуална потреба на следбениците поради постигнување на пораст. Следбениците и подредените се издигаат на повисоки нивоа во моментите кога се појавуваат нови можности со поволна клима.

Лидерите ги делегираат задачите како инструмент за развој на следбеници. Делегираните задачи се следат за да се констатира дали на следбениците им

требаат дополнителни насоки или поддршка, за да се оцени напредокот на идеален начин. Во овој случај лидерите треба да бидат внимателни кон следбениците, за да не мислат дека се контролирани од страна на лидерите, односно дека „лидерите трошат време да ги учат и да ги обучуваат другите.“

1.7.2. Компоненти на трансакционото лидерство

Трансакционо лидерство имаме кога лидерот наградува во зависност од погодноста на ефикасноста на следбениците. Компоненти на трансакционото лидерство се: потенцијална награда, активен партиципативен менаџмент и пасивен партиципативен менаџмент. (Bass, 2006, pp. 8-10).

1. Потенцијална награда (ПН) - ова е конструктивна трансакција, која се применува кај лидерите за да бидат разумни во однос на мотивацијата на другите, за да се постигне висок степен на развој и ефикасност, иако можеме да кажеме дека нема толку големо влијание како и секоја од компонентите на трансформационото лидерство. Потенцијалната награда има врска со постигнувањето на договор со следбениците за она што треба да се направи, притоа ветувајќи им надомест во замена за вршење на зададената должност. Лидерот појаснува што можат да очекуваат следбениците кога ќе се постигнат целите. Потенцијалната награда е трансакциска ако наградата е материјална или кога е бонус.

2. Партиципативен менаџмент (ПМ) – Постои тенденција корективната трансакција да биде понеефикасна од потенцијалната награда или од која било компонента на трансформационото лидерство. Корективната трансакција може да биде активна (ПМ) или пасивна (ПМ-П). Во партиципативен менаџмент - активен (ПМ – А) лидерите активно организираат следење на отстапувањата од стандардите на следбениците и ги преземаат потребните корективни мерки. ПМ-пасивна, значи пасивна одговорност за отстапување на грешките коишто можат да се случат, што значи дека се преземаат корективни мерки откако ќе се случат грешки. ПМ-активни би можеле да бидат неопходни и ефективни во некои ситуации, на пример кога сигурноста е висока. Лидерите можат да ја практикуваат ПМ-пасивна, кога треба да се надгледуваат голем број на одредени лица, кои известуваат директно кај лидерите.

Кај ПМ-активните „лидерите посебно внимание му посветуваат на неуспехот за да ги исполнат стандардите“, а кај партиципативен менаџмент - пасивните „лидерите не преземаат каква било акција, додека претставките не бидат прифатени.“

3. Либерално лидерство (ЛЛ) - претставува избегнување или отсуство на лидерство, лидерот е пасивен и неефикасен во сите ситуации. Потребните одлуки не се преземаат, активностите се одложуваат, одговорностите на лидерството се игнорираат, авторитетот и понатаму останува неискористен. Овој модел е од суштинско значење, бидејќи лидерите често покажуваат посебен стил на лидерство, односно имаме „лидери кои избегнуваат одговарање на важни прашања.“

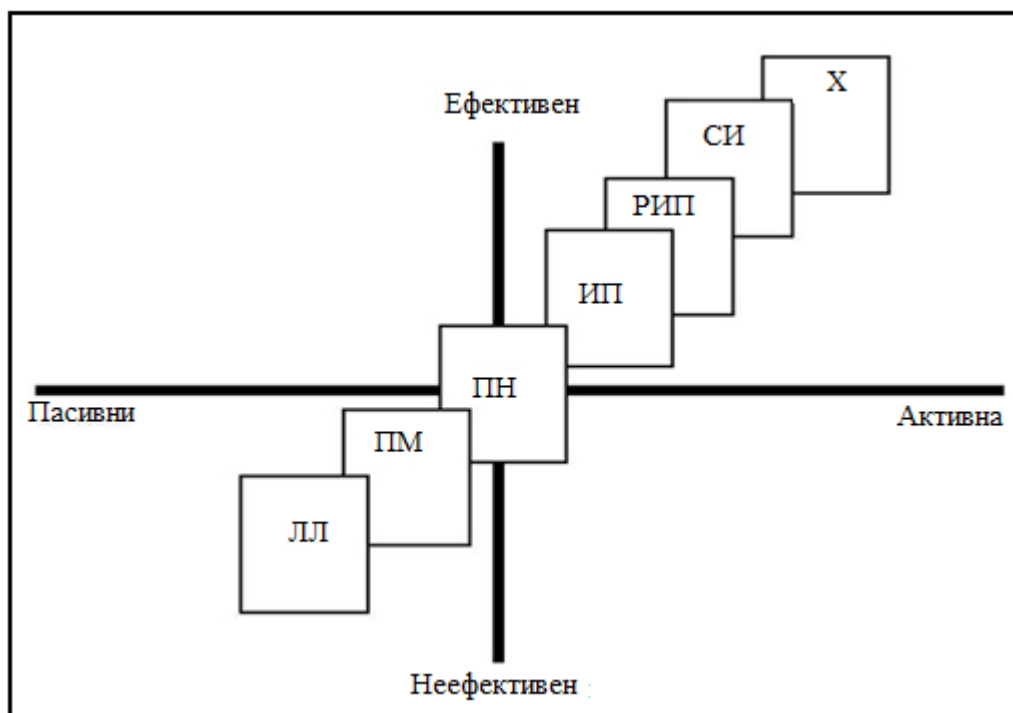
1.8. ЕФЕКТИВНОСТА НА ТРАНСФОРМАЦИОНИТЕ И ТРАНСАКЦИОНИТЕ ЛИДЕРИ

Имаме голем број докази што ја поддржуваат ефективноста на трансформационото лидерство во споредба со трансакционото лидерство. Ефективноста на лидерството може да се утврди врз основа на: лојалноста, задоволство од работата, посветеност, мотивација, клима, итн. Друга верзија која ја објаснува ефикасноста на трансформационото лидерство е таа која упатува на тоа што прави трансформациониот лидер за достигнување на перформансите, на целите и за оставрување на мисијата.

Bass и неговите колеги сметаат дека лидерите се најнеефективни кога трансакционите и трансформационите лидери се заедно (Avolio, Bass & Jung 1999, Bass 1998).

Други автори сметаат дека трансформационите лидери се однесуваат попозитивни со мотивацијата на подредените отколку трансакционите лидери (Bono & Judge, 2003), но и со самоафикасноста (Mc Call– Kenedy & Anderson, 2002), и со задоволството од работата (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Ова покажува дека трансформационото лидерство е поврзано со перформансата на организацијата и со ефикасноста на лидерството. (Judge & Piccolo, 2004).

Слика 1-15. Целосно лидерство



Извор: Bass B.M.& Riggio R.E. *Transformational Leadership*, Second Edition, Publishers, Mahwah, New Jersey, London, 2006, p.9.

Моделот што го користел Bass и другите истражувачи е „Целосно лидерство“ (FRL) кој е употребен за да се објасни ефективноста на трансформационото лидерство на целиот спектар на лидерство (ЦОЛ). Овој модел се објаснува врз основа на хиерархијата на четирите компоненти (стиливи) на трансформационото лидерство (харизма, способности за инспирација, разбирање за индивидуалните потреби и индивидуалното постигнување), проследени со компонентите на трансакционото лидерство (потенцијална награда, партиципативен менаџмент) и со либералниот стил на лидерството (ЛЛ).

Според моделот на Bass (1985) јасно се гледа дека нема ништо погрешно со трансакционото лидерство, бидејќи и тие лидери во поголем обем можат да бидат доста ефикасни. Исто така, трансакционите лидери што го употребуваат стилот партиципативен менаџмент, активен и пасивен, можат да работат и да бидат успешни во зависност од околностите. Bass предлага аргументи за трансформационото и трансакционото лидерство, исто така предлага дека трансформационото лидерство има трансакциони аргументи во предвидувањето

на ефектите врз задоволството на следбениците и перформансата. Трансформационото лидерство ги има предвид уникатните промени во оценувањето на перформансите или другите резултати, а нив ги пресметува врз основа на активните трансакциски лидери.

Моделот, ја покажува мотивацијата на другите за да се постигне повисоко ниво на развој и перформанси. Лидерите назначуваат или постигнуваат договор за тоа што треба да се направи и ги наградуваат другите во замена за задоволството.

Потенцијалната награда, е поврзана позитивно со резултатите на следбениците, со ангажирањето, задоволството и ефективноста (Bass 1985, Judge & Piccolo, 2004)

Партиципативниот менаџмент повеќе има тенденција да биде неефективен, но и тоа е потребно во некои ситуации. Лидерите во оваа категорија имаат тенденција активно да ги следат отстапувањата од стандардит и грешките, и да преземат потребни активности за корекција.

Третата димензија на овој модел упатува на тоа колку често еден поединец негува посебен стил на лидерство. Активната димензија помага да се разјаснат стиловите, ефективноста го претставува влијанието на лидерскиот стил на изведбата. Во фигурата се гледа колку ретко се прикажува либерален стил на лидерство, и исто така се покажува највисоката фреквенција на трансакциониот стил, потенцијална награда, партиципативен менаџмент-активен и пасивен и дека трансформациониот стил се употребува почесто од кој било друг стил.

Ова го објаснува трвдењето зошто поголем број истражувачи мислат дека трансформационото лидерство е попозитивно во споредба со трансакционото лидерство.

1.8.1. Елементи на трансформационите лидери

Трансформационите лидери постигнуваат супериорни перформанси кога ги зголемуваат своите интереси за вработените, создаваат свест кај вработените за да ги прифатат целите и мисијата и да имаат интерес во групата.

Трансформациониот лидер може да ги постигне овие резултати само ако е харизматичен и ако ги инспирира следбениците или пак ако ги задоволи емоционалните потреби и интелектуалните барања. (Bass, 1990).

Најуспешни трансформациони лидери се оние кои знаат како да ги балансираат краткорочните резултати со долгорочна визија. Основните атрибути на трансформационото лидерство се: креативност, групна ориентација, почит на едни кон други, одговорност и признание. (Heskel. J., Sasser. W, Schlesinger, A., 1997)

За да ги појасниме подобро елементите на трансформационото лидерство ќе го испитаме моделет на Kouzes & Posner (2002). Според овој модел, трансформациониот лидер го отсликуваат четири елементи, и тоа: предизвикувачки процес, заедничка визија, можност да дејствува на различни начини на моделирање и поттикнување на срцето.

Предизвикувачки процес - е начин на живот на трансформациониот лидер и се одликува со: препознавање, поддршка и создавање на нови идеи. Лидерите, со поставувањето на нови идеи во акција покажуваат подготвеност да ги оспорат предизвиците на системот и да ги постигнат поставените цели. Тие бараат предизвикувачки можности, ги тестираат своите вештини и способности и се подготвени за нови иновации, сè со една цел, а тоа е подобрување на ефикасноста на организацијата.

Трансформационите лидери експериментират и преземаат ризик за нови пристапи. За да бидат успешни мора да бидат подготвени да упатуваат, но и да ги прифаќаат грешките, бидејќи секој следен чекор отвора врата за нови можности. Оваа категорија на лидери не го казнува неуспехот, туку во спротивно го поттикнува. Значи, тие учат од своите грешки.

Инспиративно заедничка визија – овој елемент е витален за однесувањето на луѓето во секоја организација и со него се иницира заедничка посветеност кон заедничка иднина. Трансформационите лидери страшно веруваат во создавањето на еден уникатен и идеален имиџ за иднината на организацијата. Трансформациониот лидер со јасна визија, способност и доверба, ги инспирира следбениците и генерира ентузијазам. Овозможува да дејствуваат сите, поттикнува соработка и зајакнување, што значи ги вклучува другите во процесот на планирањето и обезбедува слобода на избор во донесувањето на одлуки. Ги охрабрува подредените, им овозможува на следбениците да дејствуваат за да ја извршат својата работа и да го разберат својот целосен потенцијал. Трансформационите лидери се обидуваат да создадат клима на доверба и да им помогнат на другите да се чувствуваат способни и моќни.

Моделирање на патот (начин) - кога лидерот секогаш е прв. Трансформационите лидери создаваат совршена програма, а потоа дефинираат нови примери за да ги следат другите. Во моделирањето, елементот лидер мора да има филозофија, да поставува високи стандарди, да утврдува принципи врз основа на начинот на кој треба да го третираат луѓето и начинот на остварување на целите, а тоа ја прави организацијата уникатна и посебна. Тие веруваат дека конзистентноста меѓу зборовите и делата го градат кредибилитетот на трансформационите лидери.

Поттикнување (придобивање) на срцето - Луѓето често имаат потреба од охрабрување и мотивација за да се постигнат целите. Успешните лидери се надеваат за себе и за своите вработени. Нивниот кредибилитет е врз основа на податоците на успех, посветеност и секојдневни демонстрации и тоа како и зошто треба да се прават работите. Ги мотивираат вработените со награди и признание за постигната перформанса на работа. Трансформационите лидери имаат посебна улога во прославата на достигнувањата на поединецот или на групата, бидејќи тие се истакнати личности во организацијата и служат како модел. Во прославата на достигнувањата на целите, лидерите им овозможуваат на луѓето да почувствуваат дека и тие како дел од групата се значаен дел. Кога лидерите ги поттикнуваат вработените преку признавање и славење, тие всушност успеваат да ги инспирираат да се претстават подобро. (Kouzes, J.M. & Posner, B.J., 2002).

1.9. ЛОЈАЛНОСТ И ЗАДОВОЛСТВО НА СЛЕДБЕНИЦИТЕ НА ТРАНСФОРМАЦИОНОТО ЛИДЕРСТВО

За да може ефикасно да менаџира со организацијата, лидерот треба да има познавања за средината и индивидуалните потреби на работниците. Признавањето на индивидуалните потреби овозможува реципрочна врска помеѓу лидерството и следбениците, а исто така обезбедува и признавање на основните елементи на ефикасноста на вработените. Основните елементи на ефикасноста на вработените се: задоволство, посветеност и лојалност.

Задоволството е општ израз на позитивни ставови на работниците коишто ги креираат на работните места. Работниците имаат став за специфичните карактеристики на нивната работа. Ако специфичните карактеристики се во согласност со желбите на вработените тогаш нивната работа обезбедува

задоволство, додека пак недоследноста на карактеристиките со волјата на работниците укажува на незадоволство на работа. Степенот на задоволство говори за тоа колку поединецот е задоволен од работата, па за да се создаде ефикасно лидерство во организацијата треба да биде земен предвид. Степенот на задоволство зависи од лидерот.

Вработените, на различни работни места може да се најдат во ситуации кои предизвикуваат задоволство или незадоволство од нивната работа. Поради тоа, колку поефективен ќе биде лидерот, степенот на задоволство ќе биде повисок и работниците ќе бидат посреќни со нивната работа. Тогаш и продуктивноста ќе биде повисока, а воедно работниците ќе бидат и поефикасни.

Задоволството од работата е концепт кој има блиски односи со мотивацијата и другите активности при работа (Evans & Mas, 1969). Според Fredrick Herzberg (1959), факторите кои се поврзани со задоволството од работата не се поврзани со незадоволството. Примарни сатисфакции на работата се: достигнувањата, сопствената работа, знаењето, одговорноста и унапредувањето, а главните извори на незадоволство се: политиките на организацијата, платата, меѓучовечките односи со супервизорите, работните услови.

Metcolfe (1993) го презентира моделот на задоволство од работата, и тврди дека факторите што влијаат на задоволството од работата се: демографски варијабли, пол, возраст, образование, искуство, плата. (слика 1-16).

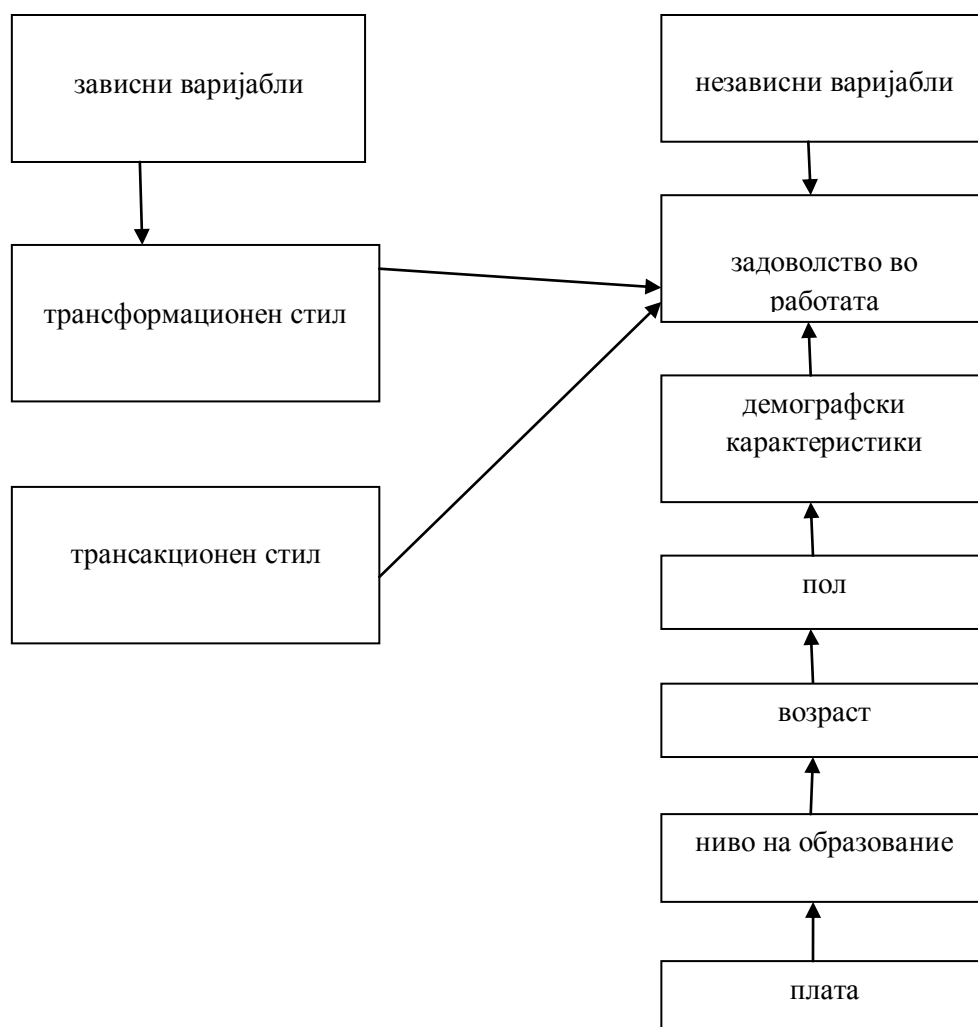
Edwin A Locke's (1976) тврди дека: „Задоволството е определено со расчекор помеѓу она што го сакате во работата и она што го имате во работата. Кога едно лице ги согледува посебните аспекти на работата, тогаш имаме позитивно влијание на задоволството, кога не се проценуваат специфичните аспекти на работа тогаш ефектите се негативни“.

Krayer & Westbrook (1986), факторите кои влијаат на задоволството од работата ги делат на две групи, и тоа:

а) Фактори на средината:

1. комуникациските преоптоварувања,
2. комуникацијата на релација супериорен – подреден и
3. ефективните хумани ресурси кои водат до позитивни финансиски резултати.

Слика 1- 16. Модел на задоволство од работата



Извор: Medley, F.,& Larochelle, D.R. (1995). "Transformational leadership and job satisfaction". *Nursing Management*, 26(9), 64-68

б) Индивидуални фактори:

1. емоции,
2. генетика,
3. личност.

Anburgey (2005) вели дека „задоволството од работата е важно за успехот на организацијата.“

Moergan, McDonagh (1995) задоволството од работата го подредуваат во два вида. Имаме глобално задоволство од работа, кое ги вклучува сите нивоа на

задоволство и објаснува дека разбирањето (сфаќањето) на задоволството од работата е исто толку важно колку и личната сатисфакција на вработените. Вториот тип на задоволство од работата зависи од позицијата на поединецот во организацијата. Различните нивоа на задоволството од работата произлегуваат од различните искуства во организацијата.

Задоволството од работата зависи и од стилот на лидерството што, исто така, може да влијае на различните форми во посветеноста на следбениците.

Лојалноста е резултат на меѓусебните односи помеѓу лидерството и вработените во компанијата базирани на вредности, на доверба, чесност и интегритет. Довербата (лојалноста) е чувство кое се доживува на работното место, кое се демонстрира врз основа на однесувањето.

Лојалноста на вработените има врска со тоа како ја извршуваат работата и колку тие се согласуваат со способностите на другите, и дали дејствуваат во најдобар интерес за организацијата и другите вработени. Ова е поврзано со еден вид однесување што инспирира лојалност од другите вработени и од лидерството.

Лојалноста на работната сила за организацијата и за нејзиниот лидер, значи да се биде искрен и доверлив. Лидерите треба да ги третираат вработените како поединци, треба да одговорат на посебните потреби, да обезбедат ресурси, и што е најважно, да дејствуваат со интегритет. Ова значи да се вклучат во отворена комуникација, да разменуваат информации и да го направат она што тие велат дека ќе се направи. Сето ова е еден вид однесување што инспирира и ја заслужува лојалноста од вработените.

Односот меѓу лидерите и вработените во организацијата се развива со тек на времето, по серија забелешки, интеракции и преговори. (Veliki, 1987).

Кога лидерите и подредените имаат блиски односи се очекува да постигнат добри перформанси и да промовираат повеќе можности, да развијат меѓусебна доверба, да има почитување и заштита, За возврат, подредените ќе покажат поголема лојалност и почит за лидерството што резултира со повисоки перформанси. (Veliki, 1982)

Кај вработените ќе има вистинска доверба кога лидерот ќе биде во можност да обезбеди односи со работниците кои се изградени врз целосна доверба. Во овој случај, лидерот може да перципира колку членовите на групата ќе бидат верни на него.

За да ја развијат лојалноста на работниците, ефективните лидери треба да ги користат овие 6 стратегии: (Peter.S. 2010)

1. да ги разјаснат своите вредности,
2. да веруваат во работната сила,
3. да ги охрабруат луѓето за предизвиците,
4. да се грижат за луѓето, најпрво како поединци, а не како за работници,
5. да ги оценат вработените повеќе како подарок отколку како стока,
6. да бидат искрени.

Лојалноста и задоволството на работното место се клучни елементи за успехот на организацијата, па за да може лидерот да ги реализира целите и мисијата треба да внимава на емотивните чувства на вработените.

1.10. СУПСТИТУТИ НА ЛИДЕРСТВОТО

Теориите на лидерството за ефективноста на однесување на лидерот и можноста за предвидување се соочуваат со различни проблеми. Сето ова доведе до развој на различни пристапи кон лидерството, наречени супститути на лидерството. Според Стивен Кер и Џон Џермиер определени супститути на лидерството во определени случаи влијаат на однесувањето на лидерот. Овие супститути на лидерството се наоѓаат во подредените, во задачите и карактеристиките на организациите.

Индивидуалните карактеристики на подредените - доколку подредените поседуваат способности, вештини, знаења, искуства, потреба за независност, можат да го неутрализираат лидерството и немаат потреба од лидер за насочување.

Задачите кои се карактеризират со рутина, висок степен на структура, високо внатрешно задоволство, водат кон ирелевантно однесување на лидерот. Така, не треба лидер за насочување ако задачите овозможуваат висок степен на задоволство кај подредените.

Карактеристиките на организацијата како што се постоење на јасни планови и цели, правила и процедури можат да влијаат за супституцијата на лидерството. Појдовна претпоставка на супститутите на лидерството е дека однесувањето на лидерот е ирелевантно во определени ситуации, што значи

подредените можат да ги извршат задачите без насочување од страна на лидерот. Ова е спротивно на традиционалните теории кои тргнуваат од тоа дека секогаш е важно хиерархиското лидерство.

Супститутите на лидерството не го негираат лидерството, туку ставаат определени реални ограничувања во поглед на она што лидерството може да го извлече од подредените.

Она што е ново во литературата за супститутите на лидерството е суперлидерството или на кој начин да ги водите останатите така што тие самите да се водат. Според пристапот на Charles C. Manz, Henry P. Sims, суперлидерството се јавува кога лидерот постепено ја пренесува моќта, одговорноста и контролата на самоуправуваните работни групи, односно на групи кои функционираат без формален менаџер. Суперлидерот не ја носи тежината на работата сам, тој го дели товарот со другите, ги охрабрува и ги засилува ефективните само-лидери и подредените. (Дракулевски, Љ., 1999, стр.136)

1.11. СТИЛОВИ НА ЛИДЕРСТВО ВО РАЗЛИЧНИ КУЛТУРИ

Лидерството се појавува во различни форми во организацијата. Кој стил ќе се користи во лидерството зависи од личноста на лидерот, карактеристиките на следбениците, климата, полот, возраста и околината. Лидерските стилови обезбедуваат важна врска помеѓу однесувањето на поединецот во групата и организацијата како целина. Стилот е моќна алатка која на лидерот му обезбедува повратни информации за неговото влијание во групата, за спроведувањето на стратегиите, создавањето на позитивна клима и мотивира перформанси на групата. Во бројни студии е утврдено дека високите перформанси се постигнуваат со користење на повеќе лидерски стилови.

Лидерите имаат доминантни стилови во зависност од нивните индивидуални карактеристики и личноста. Стиловите мора да се приспособат на специфичните потреби на луѓето во различни ситуации, а во исто време да се адаптираат на промените со кои се соочува организацијата. Затоа, не можеме да кажеме дека некој од стиловите е најдобар, туку најдобар стил е оној кој во моментот и во вистинско време е најсоодветен за ситуацијата и за луѓето кои се управуваат. Во овој случај лидерот ќе биде поуспешен.

Да се направи правилен избор на стилот за ситуацијата потребно е лидерите да имаат познавање за активностите на секој посебен стил. Затоа ќе опишеме некои видови на стилови, иако во литературата постојат различни видови на стилови, а тие се:

Визионерски стил (долгорочна насока и визија) - овој стил е соодветен кога на организацијата ѝ е потребна нова насока, чија цел е да се ориентираат вработените заедно кон нов заеднички сон. „Визионерските лидери артикулираат каде оди групата, им овозможуваат на вработените слободно да одлучуваат за иновациите, да експериментираат, да пресметаат ризик, итн.“

Овој стил обезбедува јасност за различни временски периоди: кратокрочни, среднорочни и долгорочни. Лидерството, кое го користи овој стил, им помага на членовите на тимот да разберат што да прават, како да го направат она што е најважно и зошто е тоа важно. Сето ова го дава контекстот и боите на една „голема слика“, создава позитивна клима кај членовите на групата и се даваат можности за обезбедување на најдобрите избори. Ризикот што може да се случи кога лидерството го применува овој стил, е ако членовите на групата имаат искуство и поседуваат вештини, можат самите да настапат со она што е најдобро без поддршка на лидерот. Во овој случај, лидерот мора да обезбеди повеќе влезни информации за создавање визија и како да се постигне таа одлука.

Лидерот во организацијата, во текот на подготовката на визијата, треба да ги земе предвид следниве критериуми:

- визијата да пренесува иновативна иднина, инспиративна и да ги открива можностите со потенцијално значајни последици;
- визијата треба да менаџира со вредностите и културата на организацијата, со можностите;
- визијата е оперативна точка на луѓето, да бидат во состојба да ги преземаат активностите кон посакуваната иднина;
- визијата овозможува употреба на моќна слика за да го кристализира она што се бара од страна на следбениците.

Лидерство мора да има визија за колективна цел и да биде во хармонија со вредностите на следбениците.

Директивен стил (непосредна усогласеност) - овој стил нуди директна јасност за тоа како треба да бидат завршени задачите. Пропишаните стандарди за краток период не помагаат да ја доловат „големата слика“, а тоа значи дека мора

да се дефинираат долгорочните стандарди. Тие стандарди се поврзани со размислата „како да се прават работите“. Не е препорачливо овој стил да се користи долго време од страна на лидерите, затоа што може да ги демотивира вработените.

Афилативен стил (стил на хармонија) - овој стил создава хармонична атмосфера на работното место. Му помага на лидерот за подобро запознавање на емоционалните потреби на членовите на групата. Лидерите го употребуваат овој стил за да можат да ги избегнат најтешките работи, како што се: стресот, кој се јавува за време на предизвици; процесот на лоша перформанса и др. Лидерите кои го користат овој стил се чувствуваат разочарано ако нивните напори коишто ги вложуваат за создавање на хармонија не одговараат потполно.

Демократски стил - овој стил е поврзан со собирање инпути и е карактеристичен за лидерите кои почесто држат средби со работниците, имаат заеднички ставови со следбениците во врска со проектирање на визијата, а воедно заедно ги поставуваат и стандардите. Сето ова, има една цел, а тоа е поделба на одговорностите. Доколку членовите на групата имаат недостаток на искуство и на компетентност, тогаш тие треба да бидат инволвирани само во оние одлуки каде што можат безбедно да придонесуваат.

Пренесувачки стил - остварувањето на задачите со висок стандард се манифестира со поставување на работите на вистински начин, но тоа поставување да биде брзо. Во ситуациите кога членовите на групата не знаат што да прават и не знаат како да се направи тоа, тогаш резултатите кои зависат од нив не задоволуваат. Улогата на лидерот е да демонстрира дека работите треба да се напават.

Стил за обука - овој стил се користи за да се изградат долгорочни вештини и има врска со разбирање на предностите и слабостите на членовите на групата. Овој стил им помага на членовите на групата да ги искористат до крај своите потенцијали и да покажат дека може да се биде најдобар. Сите учат од грешките и успехите, така што еден лидер преку употребата на стилот за обука е подготвен да ги зголем вештините на групата за подолг временски период. Кога лидерот го аплицира овој стил, тогаш работниците знаат дека лидерот се грижи за нивниот развој

Сите овие видови на стилови, всушност претставуваат различно однесување во лидерството, и тоа на различни работни места и во различни

култури, со кои тоа се соочуваа. Често се случува лидерите да се движат од една организација во друга во рамките на истата индустрија или на различни индустрии, од приватниот сектор во јавниот сектор во рамките на една држава, но можат да се движат и во други држави. Во овој случај првиот предизвик со кој ќе се соочи лидерот се различните култури. За да може лидерот да биде успешен на различни работни места треба да има знаења за културата на организацијата и за културата на општеството каде што дејствува.

Секое претпријатие има сопствена култура. Таа мора да биде усогласена со стратегија, во спротивно, нема да има успех во работата. Културата ги одразува ставовите, очекувањата и вредностите на вработените и лидерите, како во минатото, така и во сегашноста.

Културата е збир на верувања, вредности и очекувања применети при донесувањето на одлуки од страна на менаџерите и вработените во претпријатието. Културата преставува тркало на комуникацијата на очекувањата помеѓу лидерите и вработените. Главна улога на културата е да обезбеди социјализација на менаџерите, како и:

- да го изрази чувството на идентитет на вработените,
- да помага во создавањето обврска на вработените кон повисоките цели на организацијата,
- да придонесува за стабилноста на претпријатието како општествен систем,
- да служи како рамка за однесување на вработените, надвор од организациските активности да ја употребуваат како водич за правилно однесување.(Шуклев, Б., Дракулески, Љ. 2001, стр.227).

Културата создава норми кои ги определуваат однесувањата на вработените, ја одразува мисијата на организацијата и ја вклучува главната ориентација.

1. Вредностите лесно можат да се идентификуваат во една организација и често се наведени во форма на извештаи, на мисија, но се содржат и во целите или стратегијата на организацијата.

2. Верувањата се поспецифични, бидејќи ги претставуваат проблемите коишто вработените во организацијата можат да ги разликуваат, но и да дискутираат за нив.

3. Очекувањата (претпоставки) се основа на културата, тие се аспекти на животот на организацијата кои ги антиципирале членовите на организацијата од средината и ги наследуваат од една генерација на работници во друга. (Шуклев, Б., Дракулевски, Љ. 2001 : стр. 228).

За да се поседуваат повеќе информации за културата на организацијата, лидерот треба да има општи знаења за основните елементи кои ја сочинуваат културната мрежа, а тие елементи се: ритуалите, историјата, симболите, структурата на моќта и системот на контролата. (Kume.V., 2010, стр.146)

1. Ритуали на организацијата се: програмите за обука, оценувањето и промовирањето на работниците, преговорите со синдикатите, определувањето на начини за оценување на работата во организацијата.

2. Историјата е поврзана со животот на организацијата. Членовите на организацијата ги пренесуваат информациите еден на друг, потоа на новите работници, но и надвор од организацијата за различни настани и личности кои се важни за организацијата. На ваков начин ја креираат актуелната историја на организацијата.

3. Во симболични аспекти на организацијата спаѓаат: канцелариите, називите, јазикот кој се употребува кога се претставува природата на организацијата.

4. Системот на контролата има за цел да го привлече вниманието за она што е важно во организацијата.

5. Во структура на моќта на организацијата спаѓаат вредностите и верувањата во истата. Моќта е клучна сила со чија помош некои претпоставки имаат предност пред другите.

Лидерите мора да бидат внимателни со ритуалите, верувањата, вредностите и претпоставките на културата, затоа што тие можат да помогнат или да попречат во напорите за промена на организацијата, во миговите кога таа треба да се движи во нови насоки како резултат на интерните и екстрените промени во средината на организацијата.

Во табелата 1-7 наведени се културните разлики меѓу приватниот и јавниот сектор. Разликите се поврзани со промените во културата на организацијата, со различните приоди за оценување на перформансите на луѓето, коишто заземаат различен пристап на одговорност при донесувањето на одлуките, кои се потребни за развојот и имплементацијата на стратегијата.

Табела 1-7. Карактеристики на културата меѓу јавниот и приватниот сектор

Приватен сектор	Јавен сектор
Профит	услуга
производи и услуги	услуги
акционерите	стакехолдери
личен профит	јавни услуги
суверенитет на потрошувачите	општеството каде дејствува
индивидуален избор на пазарот	
побарувачка, понуда и цената	
конкурентен пазар	

Извор: Tim Hannagan, *Strategic Management*, Mastering, Great Britain, 2001, p.149.

Културата е дел на надворешното влијаније во работата на лидерот. Културата е комплексен систем кој ги вклучува следните меѓусебно поврзани компоненти: јазик, вера, традиција, обичаи и навики, образование, морал, уметност и други вештини стекнати од страна на луѓето, како членови на општеството. Мошне се важни сопствените знаења и верувања, додека пак другите елементи се релевантни.

За да може да објасниме како влијаат факторите на различните култури во стиловите на лидерството ќе се осврнеме на некои констатации од различни автори.

Културните групи веројатно се разликуват во нивниот концепт во рамките на некои поважни карактеристики на ефективното лидерство.

... во општеството се очекува да се случуваат различни прототипи на лидерството, кои имаат разлики во културниот профил... Во некои култури има потреба да се преземат силни решителни акции како ефективни лидери, а во другите култури консултациите и демократските приоди се предуслов за ефективен лидер. Понатаму, различни концепти, како, евалуација, однесувањето на лидерот и други карактеристики се променуваат во различни култури, на пример во културите каде што се усвојува авторитетен стил чувствилноста на лидерот се интерпретира како слабост, а во културите каде се усвојува

едукативниот стил чувствилноста е неопходна за ефективно лидерство... (Den Hartog 1999, p.225)

Robert F. & House (1997) тврдат дека: „дефинициите и перцепциите на лидерството се многу важни од култура до култура. Во глобалниот свет лидерството се реализира со различни нијанси во различни култури.“

Националните култури се разликуваат на многу начини, како што и членовите на групата во различни култури се разликуваат во однос на однесувањето, во однос на комуникацијата, се разликуваат во однос на начинот на нивната мотивација и потребата да се вклучаат во самоуправа. (Gudykunst, 1997)

Во 1993 година е тестирана хипотезата за лидерство во рамките на различни култури од страна на Глобалното лидерство и организациското однесување и ефективност GLOBE. GLOBE, главно, се фокусира на уочување на разликите од различни култури, како и на перцепцијата на ефективност на атрибутите од лидерството и однесувањата, кои можат да влијаат или да ги попречат поединците да станат истакнати лидери. Утврдено е дека се усвоени универзални атрибути на лидерот, кои во некои култури се атрибути и предност, а во некои култури претставуваат бариери за да се биде истакнат лидер. Најважниот наод е дека постојат непредвидени културни атрибути, кои можат да влијаат или да ја спречат ефективност на лидерот.

GLOBE во своите студии тврди дека севкупните трансформациони карактеристики на идеалниот лидер ги рефлектираат културните посебности. Ова може да се види помеѓу шесте димензии на предложени групи: харизматичен, ориентирани групи, учество, хумана ориентација, самозаштита и автономни лидери. Ова може да се види во табелата 1-8.

GLOBE, исто така, тврди дека „една големина не одговара на сите“, значи, лидерот мора да развие лидерски атрибути, кои ќе бидат приспособени на единствената култура во рамките на којашто тој работи. Глобус (1999), го опишува лидерот како: некој кој е харизматичен и развива трансформационен стил на лидерство. Трансформационото лидерство има за цел да го прошири и да го подобри интересот на следбениците, да генерира свест и прифаќање на целта и мисијата на групата од страна на следбениците, потоа ги мотивира следбениците да ги надминат нивните сопствени интереси за доброто на организацијата.

Табела 1-8. Карактеристики на лидерството во различни земји

	Русија	Источно европско кластер	- САД	Англо кластер
Харизматик	5,64	5,73	6,12	6,04
ориентиран тим	5,63	5,50	5,80	5,74
самозаштитувачки	3,69	3,67	3,15	3,82
партиципатвен	4,67	5,09	5,93	5,72
хумани	4,08	4,75	5,21	5,08
ориентирани.	4,63	4,18	3,75	3,82
Автономен				

Извор: Ashkanasy et al. (2002), Bakacsi et al.(2002)

Практиките и техниките на лидерството кои се присутни во една култура не можат да бидат присутни во различни култури. На пример, многу атрибути поврзани со харизмата се сметаат како придонес за исклучително лидерство, но терминот „харизматик“ е контрадикторен во некои земји каде што луѓето ја губат перспективата како резултат на прекумерно фокусирање за постигнување на харизматичен лидер.

Од лидерите се очекува да имаат визији, па затоа ќе обрнеме внимание како тоа изгледа од култура до култура. На пример, во Кина, влијанието на конфучијанските вредности ги направи луѓето претпазливи кон лидерите кои зборуваат без ангажирање во конкретни акции. Индиските лидери малку се грижат за визијата (се помалку визионерски ориентирани), но претпочитаат похрабри стилови, кои се сигурни за лидерството.

Табела 1-9. Контраст на американските и јапонските организации

Тип –Ј Јапонски организации	Тип – А Американски организации
• доживотно вработување	• краткорочно вработување
• ригорозно оценување и бавно унапредување	• брзо оценување и унапредување
• неспецијализирани патеки на кариера	• специјализирани патеки на кариера
• примарно потпирање на имплицитна контрола (самоконтрола)	• примарна поврзаност на експлицитни контролни механизми како политики и правила
• колективно одлучување	• индивидуално одлучување
• колективна одговорност	• лична одговорност
• грижа за вкупниот живот на вработените	• грижа за улогите на поединците во организацијата

Извор: Прилагодено според William G. Ouchi: *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Avon Books, New York, 1981, pp. 48-49

За лидерот, исто така се важни способностите за комуникација, но да видиме како влијаат овие вештини во рамките на различни култури. Повеќе американски лидери сакаат да обезбедат насоки на подредените во основа лице в лице, а јапонските лидери сакаат да користат напишани меморандуми. Во САД на подредените обично им се даваат негативни повратни информации и тоа директно од нивните претпоставени, а во Јапонија таквите реакции обично се канализираат преку подредените колеги. Овие разлики одразуваат одделни американски стапки на „брутална искреност“ и јапонски колективни норми „да се спаси лицето“.

Свесни сме дека постојат, а и во иднина ќе постојат различни култури. Најуспешни лидери ќе бидат оние кои ќе бидат во можност да ги разберат нијансите на различните култури и да ги ценат истите. Глобалниот лидерски стил треба да биде променлив и да се менува од ситуација во ситуација, но и да се прилагодува со елементите на културата.

1.11.1. Влијание на културните разлики во лидерството во земјите на Европската унија

Менаџерите на организациите ја развиваат сопствената менаџерска филозофија. Во филозофијата на менаџментот постојат определени разлики кои водат кон различни стилови на лидерство, коешто го применуваат овие менаџери. Разликите меѓу менаџерите во Европа и САД се прикажани во табелата:

Според наведените карактеристики во табелата може да се забележат различни приоди во менаџментот, а исто така и во оделни земји членки на Европската унија овие карактеристики стануваат заеднички за сите менаџери, при што се разликуваат од сличните карактеристики на менаџерите од другите земји.

Процесот на интеграција на земјите членки на ЕУ, создавањето на голем пазар и образовниот систем можат да бидат силна конкурентска предност. Земјите на ЕУ се одликуваат со образовни менаџери, способни за донесување на најдобри одлуки, кои се умешни ефективно да ги водат подредените. Работната сила е добро обучена, способни се за прифаќање на промени и повеќе се здружени во синдикати. Опфатеноста на работниците во синдикати по поделни земји е следна: Германија 40%, Франција 10%, Шпанија 15%, Данска 80%, Белгија 70%, Велика Британија 35%. (Љ. Дракулески, Љ., 1999, стр. 212). Ова е регулирано со законодавствата на овие земји, а работниците потешко можат да добијат отказ од работа.

Табела 1-10. Разлики во менаџментот - филозофија

Европа	САД
- минато и сегашност	- сегашност и иднина
- мудрост	- виталност
- стабилност	- мобилност
- конвенционалност	- неформалност
- скудност на ресурси	- богатство на ресурси
- квалитет	- квантитет
- диверзификација	- унифицираност

Извор: Прилагодено според Otto H. Nowotny. *American vs. European Management Philosophy*, *Harvard Business Review*, March -April 1964, pp. 101-108

Лидерството во Европа е насочено кон односите на лидерот со следбениците. Нивото на менаџерското лидерство го одредуваат: стилот на изразување, начинот на однесување, користењето на моќта, управувањето со конфликтите.

Француските организации се високо централизирани. На врвот на фирмата е директорот, кој едновременно е претседател на Управниот одбор и генерален директор и при тоа поседува моќ за одлучување и контрола во организацијата. Кај овие менаџери преовладува автократски стил на лидерство. Доколку менаџерите применат подемократски стил, вработените нема да го гледаат како лидер.

Обидот на француската влада во 80-те години со закон да доведе демократизација на работното место даде слаби резултати. Стопанствениците се спротивставија на реформата, а вработените не беа заинтересирани за демократизација на нивното работно место, туку за сигурност на работата, повисоки плати и пократка работна недела. (Mole, John, 1990)

Основни карактеристики на лидерството во Германија се низок степен на моќ и силна желба за избегнување на неизвесноста. На врвот на организацијата се менаџери кои се потпираат на своите знаења, а не на личноста. Управниот одбор е колективен орган во кој претседателот не е влијателен како во другите земји.

Се промовира тимска работа, при што тимовите се формираат од специјалисти со кои раководи лидер со определена задача во организацијата. Вработените не очекуваат да учествуваат во одредување на задачите, ги извршуваат наредбите и инструкциите од пртпоставените.

ГЛАВА II. ОБРАЗОВАНИЕТО КАКО ОПШТЕСТВЕНА ДЕЈНОСТ

2.1. ВАЖНОСТА НА ОБРАЗОВАНИЕТО КАКО ОПШТЕСТВЕНА ДЕЈНОСТ

Образованието е клучен фактор кој има незаменлива улога во збогатувањето на човекот со научни, културни и со други хуманистички вредности, но влијае и врз неговиот духовен и физички развој. Затоа секоја земја треба да изготви стратегија која е потребна за темелно и децидно дефинирање на индикаторите и критериумите за обезбедување на подобри резултати и развој.

Секое општество има потреба од добро образование коешто функционира преку своите институции, заедно со неговите цели и задачи, како и преку воспитната улога што ја има врз генерациите. Ако на државата не и се потребни образовани граѓани, тогаш таа би немала потреба од дејноста која се грижи за правилен развој на младите и за создавање на здрави генерации коишто ќе водат поуспешен живот и ќе бидат попродуктивни. Во прилог на горенаведеното ќе приложиме неколку цитати од државите кои се грижат за својот образовен систем, кој се наоѓа на првото место, додека кај нас е на претпоследното. Во Јапонија се раководат според девизата искажана во нивниот парламент во шеесеттите години на минатиот век: „во иднина нема да бидат најбогати државите кои имаат големо рудно богатство, туку оние кои имаат најдобар образовен систем“.

Во образованието како општествена дејност, треба да се има стратегија, зашто за стратешки решенија треба време, а без стратегија не може да се уреди и да се регулира ни една дејност. Ефективните лидери се најадекватните лица за изработка и имплементација на стратегијата. Во стратегиите ќе се предвиди кој може да изработи наставна програма, што треба да содржат наставните програми и други.

На перманентното образование, на вработените и на општеството во целина, треба да му се даде значајно место и тоа да претставува една од приоритетните задачи на регионалните министерства и на стручните органи и тела, како што се практикува во европските земји. Бидејќи проблемот е сериозен, станува збор за систем на перманентна обука на наставниот кадар, а не за парцијални работилници во кои се опфаќаат мали групи. Темите треба да ги определува кадарот, а не случајните предавачи. Оние кои се грижат за обуката

треба да бидат на повисоко ниво, со цел да ги завршат функциите на обучување. Државата, преку ресорното министерство, мора да води грижа за перманентното подигање на квалитетот на кадрите кои работат во училиштата, а тоа се прави преку правни и стручни акти.

Најтесно поврзаниот проблем со усовршувањето на кадарот е снабдувањето со неопходна стручна и професионална литература и периодика.

Материјалниот статус, поточно, примањата во оваа дејност, се еден од факторите кои влијаат дестимулативно, до степен на професионална депресивност.

Сите степени и форми на образованието се должни да ги оспособат младите за успешно вклучување во работниот процес, и притоа, ни едно училиште и ни една форма на образование не треба да ги подготвува младите само за студии. Посебно внимание треба да му се посвети на формирањето на стручните, професионалните и моралните особини на кадрите кои работат во образованието, во училиштата, на факултетите и во други институции.

Изборот на наставниот кадар, а особено на лидерството, во образовниот систем треба да се прави претпазливо, бидејќи на овие работни места треба да работат луѓе кои поседуваат особини и созанија за работата и кои даваат резултати во истата.

Професионалната ориентација треба да биде постојана и насочена кон давање помош на младите и на возрасните, со цел тие да остваруваат приспособен и хармоничен развој во професијата во текот на целиот работен век, за што треба да се обезбедат економски, кадровски и други услови за вршење на оваа дејност.

Промените во општеството влијаат и врз образовниот систем, односно сè што се случува во општеството, на еден или на друг начин се манифестира и во образовниот систем.

Развојот на науката и технологијата е во непосредно и тесна врска со изразувањето на ставовите на поединците и на општеството кон образовниот систем. Во светот, а и кај нас, се дискутира за реформите во образованието и се воспоставуваат непосредни врски за комуницирање помеѓу науката и образованието, помеѓу развојот на технологијата и динамиката на образовната дејност, а крајната цел е да се елиминираат слабостите во образованието, да бидат посовремени наставните содржини, да се направи целосна конструкција на

посебните тематски целини, како и да се извршат адекватни промени за кадровска организација.

Образовниот систем го сочинуваат луѓето и непосредните односи меѓу нив. Дејноста што се развива во рамките на тие односи се формира и управува кон воспоставување цели и задачи. Образовниот систем односно неговата дејност, иако може да се земе како сложен механизам, и кога е максимално стандардизирана не е механичка, туку е општествена дејност. Во текот на сите временски периоди актерите на образовниот систем минуват низ развојни природни промени, добиваат повеќе искуства, постепено се менуваат социјалните ингеренции и нивните способности, се менуваат потребите и нивните интереси. Исто така, се менува мотивацијата за изведување на наставниот процес и мотивацијата за работа, а на крајот, се менуваат и ставовите кон наставата и работата. Основните барања на функциите на образовниот систем се такви што го прават минлива категорија за поголема група учесници во него.

Постигнувањето успешна реализацијата на овие принципи и насоки е во директна зависност од залагањето на сите општествени фактори во државата, а посебно на Министерството за образование и наука.

За образованието, како општествена дејност во сите средини, надлежните органи треба да извршат критичка анализа на ситуацијата и врз основа на добиените сознанија да изработат програми за активности и трајни определби за усовршување и преобразување на процесите кои водат кон објективни и доследни резултати и прогрес.

2.1.1. Компоненти на образованието

Образовните содржини се во директен однос со динамиката на технологија, со социјалните трансформации, како и со развојот и напредокот во науката. Затоа образованието треба да биде отворено, флексибилно, подготвено за промени, а истовремено, треба да биде и мотивација за промени.

Главните компоненти на образовната програма се: (Murati, Xh., 2005, faq. 28).

- **Социјални компоненти** – морални, вклучување на поединците во општествените односи, воспоставување норми и морални ставови, етички, развој на човековата свест.

- **Когнитивни компоненти** – систем и структура на знаење, методологија на стекнување знаење, вредности, однесување.
- **Интелектуални компоненти** – развој на интелектуалните вештини, развој на логичките особини.
- **Продуктивни компоненти** – квалификации за активности и практична работа, управување со технологија.

Врз основа на овие компоненти се утврдува улогата на образованието во обликувањето на човековиот живот. За утврдување на образовната програма, која ќе биде во функција на развој на индивидуите, важно е да се постават главните цели: (Murati, Xh., 2005, faq. 28).

- значење на образованието;
- структурата и концептот на вредностите;
- начинот на којшто ќе се реализира содржината;
- нивоата на реализација на содржините;
- образовните приоритети.

2.1.2. Образованието како фактор за еманципација

Поврзаноста на образованието со животот и со општеството е заснована на фактот дека нивото на образование на човекот има доминантна улога во нивото на цивилизација и еманципација на човекот и на општеството, воопшто во нивните измени и дополнувања, во зголемувањето на општествената свест, како и на барањата и на правата на човекот.

Образованото општество се заснова на заеднички систем на вредности за развој на демократскиот свет.

Демократскиот систем и овозможува на државата демократско образование, можности за избор на различни насоки, образование за сите во различни форми (формални или неформални), и му помага на општеството подобро да ги разбере неговите цели и интереси, да биде дел од важните одлуки во општеството, да работи за решавање на конфликтите, за развојот на културното ниво, начинот на однесување, развој на индивидуалноста.

Образованието е поврзано со демократското граѓанство преку:

- развој и усогласување на вештини и специфични способности што им овозможуваат на поединците да одговорат на потребите и ризиците;

- зајакнување на индивидуалните и на колективните вештини за промени;
- индивидуална и групна меѓузависност во средината во која тие работат;
- соработка и партнерство меѓу сите засегнати страни и релевантни сектори на локално, национално и меѓународно ниво. (Shehu, Sh. et.al, 1999, f. 67-69).

Еманципираното и цивилизираното општество ги реализира своите цели преку развој на поединецот во овие димензии:

- когнитивни димензии
- општествени димензии
- афективни димензии
- економски димензии
- политички димензии
- културни димензии

Употребата на човековите вредности зависи од развојот на вештините: (Gruda.Z. 2001, f. 33-34).

1) Основни вештини:

- вештини за критичко размислување;
- вештини да се биде креативен и ефективен;
- вештини за реализација на проблемите;
- вештини за проценување;
- вештини за применување на знаењата.

2) Посебни вештини,

- партиципативни вештини;
- комуникативни вештини;
- вештини за соработка во групи;
- вештини за компромис;
- културни вештини;
- вештини за преземање на одговорноста.

Образованието треба да се приспособува на динамичниот развој на науката, техниката и технологијата, бидејќи иновациите застаруваат брзо, а како неопходни, се наметнуваат други. Сите овие иновации се перспектива за човекот и тие ја детерминираат потребата за негово образование, во согласност со новите услови.

Образованието не се однесува само на подготовка на човекот за научна револуција, за имплементација на нови технологии во современото време, туку тоа има врска со индустриската цивилизација во сите сектори, со интеграцијата на човекот во општеството, во рамки на сите професии, со изградба на личноста, со неговото духовно, интелектуално и емоционално формирање, со неговата совршеност, како универзално барање.

2.1.3. Образованието и времето како фактори за промени

Образованието и времето се фактори поврзани еден со друг. Времето е главен фактор, кој ја определува флексибилноста на образовните содржини. Факторот време и понатаму останува примарна детерминанта, која го одвојува образованието од минатото и го прави пообјективно и пореално.

Со текот на времето традиционалната настава се заменува со интерактивно учење, при што се олеснува пристапот до информации и следењето на општествените, политичките, економските и технолошките предизвици.

Реформите кои се однесуваат на образовниот систем претставуваат преоден мост меѓу минатото и сегашноста. Концептот и структурата на образовниот систем одредува колку ќе биде современ и соодветен со потребата и побарувањата на времето.

Промените кои се случиле помеѓу традиционалното и современото учење се поврзани со:

- интегрираните знаења, во споредба со ограничените знаења;
- динамичниот процес на учењето, во споредба со статичкиот процес на учењето;
- Ориентацијата за поголемо знаење за промените кои се случуваат во денешниот свет и индивидуалните посветености за подобрување на условите за живот, во споредба со ограниченото традиционално учење. (Murati, Xh. 2005. f. 31)

Кога се фокусираме на времето како фактор за промени, тоа значи дека корикулумите на училишните програми треба да бидат ориентирани кон иднината, кон глобалните трендови во тек со најсовремената технологија, затоа што само на овој начин може да се изгради перспектива за човекот и за општеството.

Структурата на образовната содржина мора да подлежи на фундаментални промени, кои се очекува да се манифестираат, бидејќи само овие промени се визионерски чин и можат да му овозможат на целото општество да кореспондира со современата технологија и со другите економски, политички, социјални и културни промени. (Murati, Xh. 2005. стр.31-33).

Целта на образованието во однос на динамичните промени за иднината вклучува елементи кои претставуваат подготовка на човекот за: живот, професија, иницијатива, соработка, креативност, флексибилност, развој, толеранција, хуманост и друго. Образованието и времето се две меѓузависни варијабли.

Реформирањето на економијата кон пазарна економија во земјите во транзиција доведува до потреба од модерен образовен систем, способен да се соочува со предизвиците коишто ги носат глобализацијата и брзиот технолошки развој.

Разликата помеѓу традиционалното и модерното учење е прикажана на сликата 2-1 и 2-2.:

Слика 2-1. Традиционална настава



Слика 2-2. Современа настава



Извор: *Ravnatelj škole- upravljanje vođenje*, Zbornik radova Agencije za odgoj i obrazovanje, NSO, Zagreb, 2009.

„Модерниот образовен систем, како предизвикувачка цел, има надминување на традиционалното функционирање на образованието и ориентација за менаџирање на образовниот систем кон резултатите. (SNJD, 2012, р.9.).

Развојот на образованието кон перформансите се реализира преку:

- собирање податоци за резултатите (аутпутот) на образовниот систем, на сите нивоа;
- тестирање и оценување врз основа на курикулумот, на сите нивоа;
- успехот и ефикасноста на секој наставник, коишто треба да се мерат секој семестар.

2.2. ВИДОВИ НА ОБРАЗОВАНИЕ

Средното и високото образование го задоволуваат најголемиот дел на потребите од кадри на пазарот на трудот. Учениците во средното и високото образование имаат можности да се ориентираат кон една професија за понатамошни студии, а исто така, имаат можност да се подготвуваат за пазарот на трудот.

Врз основа на критериумот за реализација, образованието се дели на:

- Формално образование; и

- Неформално образование

Според критериумот на знаења што ги обезбедува образованието, тоа се дели на:

- Општо образование (основно училиште, гимназија, јазична, природно-математичка од 4 години); и на
- Стручно образование (стручни училишта: медицинско, земјоделско, економско, техничко, текстилно, угостителско кои се во траење од 4 односно 3 години и други).

Според критериумот - ниво на образование, тоа се дели на:

- Предучилишно образование (од 8 месеци до 6 години);
- Основно образование (од 6 години до 15 години, задолжително);
- Средно образование (од 15 години до 19 години, задолжително);
- Високо образование (над 19 години);
- Постдипломско образование (специјализација, магистер и доктор на наука).

Според критериумот - научни области, образованието се дели на:

- Хуманистичко образование;
- Природни науки;
- Филозофско;
- Теолошко;
- Општествено - социјално;
- Уметничко.
- Специјално образование (според критериумот деца со посебни потреби, основно и средно образование).
- Според критериумот на возраст на поединецот (возрасните и неформалното образование),
- Според критериумот на сопственост (приватно образование - предучилишно, основно, средно, високо образование и постипломски студии, (Murati, Xh. 2005. стр.34-35).

2.2.1. Формално, неформално и информално образование

Според „Националната програмата за развој на образованието во РМ“, современиот потсистем на средното и на постсредно (факултетско) образование во Република Македонија се реализира преку три категории на учење:

Формално учење - се остварува во установите за средно и за постсредно образование и завршува со добивање на признати дипломи и квалификации. Овој вид образование дава општо и стручно образование на младите генерации, со цел да се подготват за живот и работа. Дипломата од формалното образование е доволна за конкурирање за одредени работи, за вклучување во процесот на трудот, а подоцна, во текот на работата, мора да има надополнување на стекнатите општи и стручни знаења, во зависност од барањата и од условите на работа.

Неформално учење - се реализира надвор од овој потсистем на образование и, на крајот, не обезбедува формални сертификати. Причините за потребата од неформално учење во рамките на едно современо општество се содржат во две битни потреби. Првата се однесува на успешно подготвување на невработените за вработување и на вработените за задржување на работното место или за унапредување, и втората потреба е од универзално значење, карактеристична за општества кои својот вкупен развој го засноваат на научно – технолошкиот развој и на задоволувањето на потребите на секој поединец.

Потребите од неформалното образование се однесуваат на:(НПРО, 2005-2015.стр.195)

- Оспособување на лица кои немаат занимање или оспособување за работи со помала сложеност во одредни области;
- Оспособување на невработените лица со завршено основно или непотполно средно образование, за стекнување конкретно занимање;
- Иновирање на знаењата во рамките на исто занимање;
- Преквалификација за занимање од ист, понизок или повисок степен на стручна способност;
- Оспособување на приправници за самостојна работа во занимањето или на конкретното работно место;

- Специјализации за извршување на работни задачи со голема сложеност, во рамките на истото занимање или во рамките на занимање од повисока категфорија на сложеност;
- Образование на талентирани кандидати за научно – истражувачка работа;
- Образование на лица со посебни потреби заради нивно приспособување и оспособување за соодветен облик на работа.

Информално (неформално, секојдневно) **учење**, претставува природно следење на секојдневниот живот.

2.3. УЛОГАТА И ФУНКЦИЈАТА НА ОБРАЗОВАНИЕТО ВО СОВРЕМЕНОТО ОПШТЕСТВО

Постои тесна поврзаност помеѓу образованието и општеството. Поврзаноста се базира на фактот дека нивото на образованието на поединците има важна и доминантна улога во нивото на развојот на општеството, напредокот на животот, продуктивноста, односно образованието е фактор за еманципација на поединци и нивните промени и надоградувања. Образование не е само педагошки проблем, но проблемот е многу поширок и комплексен и е генерализиран како општествено прашање "Образованието е национална инвестиција" или "валиден капитал е оној капитал што се инвестира во човекот". (T.V. Shule, A. Marshalli 1999, pp.23-24).

Значи, додека човекот со сите негови физички и интелектуални способности е генератор на развојот, инвестицијата во подготвување и обука на хуманите ресурси претставува перспективна цел на државата.

Без образование не може да се донесат современите технолошки процеси и промени во општеството. Образованието придонесува за имплементација на промените во економската, политичката, социјалната и културната сфера.

Во економијата базирана на знаење, човечкиот капитал е најважниот економски елемент во земјата. Како и во другите земји така и во Македонија успехот на образовниот систем е важен фактор за економскиот развој. Модерниот образовен систем има еднаков пристап и е важен за промоција на еднаквост и социјална благосостојба.

Подобрувањето на образованите стандарди го стимулира економскиот раст директно, преку неговиот ефект врз продуктивноста на работниците. Образованата работна сила е флексибилна и адаптивна и подобро реагира на економските промени. Друг важен фактор за економијата на Македонија е современото образование, со кое се промовираат клучните вештини на индивидуите и се стимулира самовработување. Главно, приватните бизниси, како услов за вработување бараат поединците да поседуваат знаења и вештини од различни области, со цел постигнување најдобри резултати.

Модерните фирми применуваат напредни технологии и во споредба со традиционалните компании, од вработените бараат да поседуваат вештини и посебни способности, како што се: знаење странски јазици, професионални технички вештини, високо ниво на знаење и вештини на однесување за решавање на проблемите, преземање на иницијатива и организација на нивната работа.

Оваа разлика значи дека за да се задоволат потребите на модерниот сектор на економијата во Македонија, потребно е образовниот систем да се фокусира на обезбедување на потребните вештини и способности.

Предизвикувачка цел на образовниот систем е одговорност за промените и потребите на пазарот на трудот, како и развој на вештини и способности со кои го надминува традиционалниот систем на образование и се ориентира кон развој на вештините.

Поединците кои во текот на образованието ги совладуваат вештините и особините имаат повеќе можности да се вработат и во другите земји. Достигнувањата во образованието стимулираат иновации, самовработување и претприемништво во земјата и значително го забрзуваат процесот на пренос на знаења.

2.3.1. Способноста - проблем во современото општество

Во периодот на транзицијата Република Македонија се соочува со разни проблеми во врска со подобрување на квалитетот и на тежината на образованието на ефикасен начин. Проблемите и факторите што влијаат врз опаѓање на квалитетот на образованието се наследени од централистичкото планирање (наследено од претходниот систем) коешто било ориентирано кон мерење на

инпути врз основа на бројот на училиштата и бројот на наставниците, а не врз основа на остварените резултати во образованието.

Друг проблем претставува системот на менаџирање којшто е наследен од минатото. Системот на менаџирање ги ограничи училиштата и локалните единици да го подобрат наставниот процес поради централистичкото размислување. Голем број земји во транзиција многу споро ги примија реформите во образовниот систем, во споредба со земјите каде што реформите во образовниот систем веќе подолг период се дел од него. Ова може да се види на слика 2-3.

Трет проблем претставува неефикасната распределба на финансиските ресурси во образовниот систем.

Подобрувањето на квалитетот и значењето на образованието во регионот бара целосни промени во пристапот кон образованието, промени што ќе обезбедат поединците во општеството, по завршувањето на кој било степен на образовна квалификација, да ги добијат потребните способности за коишто има побарување на пазарот на трудот.

За да се надминат горенаведените пречки, потребно е менаџирањето на образовниот систем да се ориентира кон резултати. Државните образовни институции треба да поседуваат повеќе информации за перформансите, а тоа значи информација за тоа што учат студентите, каде можат да се вработат и колкава плата можат да заработаат дипломираните. Сите тие промени можат да се реализираат доколку се следи патот OECD и тоа доколку се замени ориентириот менаџмент од инпутите во образовниот сектор во ориентирано менаџирање од перформанси. (SNJD, 2012, pp. 10-12).

Зошто способностите претставуваат проблем во пазарната економија? Се знае дека развојот на приватниот бизнис е основа за економскиот развој на една држава. Исто така е и основа за вработување на голем број работници. Современите бизниси, за разлика од традиционалните, се ориентирани кон способноста, а не кон диплома. Поплаките од страна на фирмите во врска со недостаток на способноста се видливи во многу земји.

Слика 2-3. Статус на мерење и употреба на податоци во врска со резултатите од образување на студентите во реонот ЕСА. 2009



Извор: Lars Sondergaard and Mamta Murthi, Skills, Not Just Diplomas. *Managing Education for Results in Eastern Europe and Central Asia*, World Bank, p.p. 10

Несодветните работни вештини претставуваат значајна пречка за една третина фирми коишто од неодамна инвестираат во нова технологија, кои имаат веб - страница. Новосоздадените работни места барат високи професионални вештини.

2.4. ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Во 1990 години, раните фази на транзиција и тешката економска ситуација во земјата имаше негативни влијаниа врз образовниот систем. Ограничените инвестиции во ова поле го спречија развојот на образовните институции.

За стабилизација, иновации и развој на образовниот систем, институциите почнаа да го анализираат процесот на образование од аспект на планирање и менаџирање.

Реформите во образовниот систем на Република Македонија се засновани (базирани) од ЕМР (Educational Modernisation Project) 2004 – 2009, финансиран од Светска банка и од Владата на Холандија, и имаа за цел подобрување на квалитетот на образованието, базиран врз:

- Изработка на планови за развој и обезбедување финансиски грантови за подобрување на училиштето,
- Проекција на пилот-тестирање за државен испит на крајот на завршувањето на средното училиште,
- Обезбедување услуги за обука на наставници (ETF, 2007).

Во 2005 година Парламентот на Република Македонија ја усвои Националната програма за развој на образованието 2005-2015, која предвидува големи реформи на сите нивоа на образованието и има за цел: промовирање на образование за сите, раст на социјално партнерство, програми за развој на сите нивоа на образованието. Институционалната поставеност на образованието еволуира по почетокот на реформите и тоа во 2005 година, со почеток на првата фаза на децентрализација и финансирање на образованието. Во 2007 подолжи втората фаза на децентрализација.

Владините трошоци во образованието официјално се проценуваат по БДП и во Република Македонија имаат тендеции на намалување. Јавните расходи во земјава се во согласност со трошоците во споредба со земјите од ЕУ 15 и ЕУ. Постигнувањата на учениците се послаби во однос на земјите во непосредна близина, а значително поголеми од ЕУ 15 и ЕУ. Владините трошоци за образованието во Република Македонија од 4.5% во 2002 година, се намалија за 4% во 2003 година. Статистичките податоци се подетално наведени во табелата. Од историска перспектива, трошоците за образование од 4% од БДП се слични со износите потрошени од страна на Јапонија во 1970 година.

Табела 2-1. Трошоци за образование во Република Македонија, 2002-2005

	2002	2003	2004	2005	EU15	NMS
Јавни трошоци за образованието 1/	11,029	10,0941	11,186	11,477		
БДП во % 1/	4,5	4,4	4,2	4,0	5,2/5,6	4,7/5,0
Вкупните јавни трошоци во %	11,2	11,3	11,7	11,5	11,7	9,4
Приватни трошоци за образованието 2/	3,111	3,126	3,431	3,962		
БДП во % 2/	1,3	1,2	1,3	1,4	0,8	1,1
Вкупните трошоци за образованието (јавни и приватни) 2/	14,140	14,066	14,617	15,440		
БДП во % 2/	5,8	5,6	5,5	5,4	6,0/6,4	5,8/6,1

Извор: Ministry of Finance; State Statistical Office and authors' estimates. Estimates for the EU15 and the NMS are from OECD's Education at a Glance, 2005, tables B2.1, and B6.1.

Целите на ситемот на образованието ги утврдува МОН, тие се: (National strategy 2005-2015).

Развој на образовните можности за сите. Целта на образовната политика во сите земји е обезбедување соодветно образование за секого, за сите возрастни групи и осигурување дека тие поседуваат знаења, вештини и способности кои се во согласност со барањата на општеството и пазарот на трудот. Министерството за образование и наука во Република Македонија, како приоритет во реформите на образованието ја има достапноста на образованието за секој што живее во Република Македонија, без оглед на неговата етничка припадност, возраст, пол, религиозна определба, социјална и финансиска положба.

Табела 2-2. Трошоци за образованието и користење на странски кредити (%)

Година	Трошоци во образованието / мил. вра	Користење на странски кредити за трошоци во образованието %
2009	26,77	5,84
2010	29,88	6,43
2011	16,59	1,45
2012	16,51	2,50
2013	19,42	3,70

Извор: Министерство за финанции

Зголемување на задолжителното образование. Динамиката на промените, осовременувањето на трудот и работењето предизвикуваат тенденции за зголемување на образовното ниво на народите во светот. Затоа голем број од државите се фокусирани на планот задолжително образование за сите во средното образование. Се смета дека средното образование е лимит на образованост и квалификуваност којшто секој граѓанин треба да го поседува за да може активно да се вклучи во општествениот и работниот живот. Задолжителното образование не е реализирано со еден модел, туку се определува според можностите на државата.

Со зголемувањето на задолжителното образование се очекува:

- опфатеноста на учениците во средното образование да се зголеми до 100%;
- да се подобри образовната структура на населението;
- да се зајакне базичното образование;
- да се зголемат можностите за професионална ориентација;
- подобро да се искористат образовните капацитети во руралните средини.

Табела 2-3. Задолжителното образование од 2000 година го применуваат многу земји

Земји	Години
Холандија	13
Белгија	13
Германија	13
В. Британија	12
Молдавија	11
Франција	11
Норвешка	11
Малта	11
Шпанија	11
Шведска	10
Чешка	10
Словачка	10
Ирска	10
Финска	10
Луксембург	10
Унгарија	10

Извор. Национална програма за развој на образовниот систем во РМ

Со цел да се добие 100% опфатеност на децата во сите нивоа на образование, се намалува бројот на необразовните лица и бројот на оние кои го напуштаат образованието. Министерството за образование и наука со закон го одобри задолжителното средно образование. Исто така, со закон се утврдени и казнени мерки за оние што не го следат образованието. Според статистичките податоци на Република Македонија, во табела 2-4 и 2-5 ги имаме показателите за активност на населението, според школската подготовка и според лицата кои рано го напуштаат образованието.

Табела 2-4. Стапка на активност на населението според школската подготовка

	2008	2010	2012
Без образование	17,1	16,5	17,3
Незавршено основно образование	25,5	24,9	24,9
Основно образование	42,6	41,2	37,8
3 години средно образование	74,1	72,4	71,4
4 години средно образование	69,7	68,8	68,0
Вишо образование	71,3	65,9	59,8
Високо образование	83,7	85,6	83,1

Извор: Статистички завод на РМ. МК - бројки, 2013, стр. 34

Табела 2-5. Лица кои рано го напуштаат образованието

2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
27,4	25,7	23,1	22,2	19,9	19,6	16,2	15,5	13,5	11,7

Извор: Анкета за работната сила, ДЗС

Од податоците се гледа дека секоја година има тенденција на намалување на бројот на лицата кои рано го напуштаат образованието.

Зајакнување на интелектуалниот раст. Можноста за запознавање и прифаќање на различни вредности, како: културни, спортски, иновативни и уметнички активности, ги збогатува со знаења и вештини за понатомошно управување со сопствениот живот и можности за индивидуален развој.

Табела 2-6. Лица вклучени во процесот на доживотно учење

2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
2,2	2,3	2,3	2,3	2,8	2,5	3,3	3,2	3,4	4,0

Извор: Анкета за работната сила, ДЗС

Од табелата се гледа дека пред примена на реформите во образовниот систем до 2006 година нема подобрување во бројот на лицата вклучени во процесот на доживотно учење, но по примена на реформите на образовниот систем имаме зголемување на бројот на лица вклучени во процесот на доживотно учење.

Промоција на ефективна воспитно - образовна установа.

Министерството за образование има за цел развивање на квалитетот и релевантноста на образованието, преку усвојување на стандардите на училиште - пријател на децата и младите, кои го дефинираат основното и средното училиште, како сигурно и безбедно, стимулативно и поттикнувачко опкружување, кое нуди квалитетна настава и трајни релевантни знаења, ставови и вештини, зајакнување на присуството на знаења, вештини и ставови за стекнување на култура на живеење. Очекувањата од промовирањето на ефективното училиште се големи (Национална Програма за развој на образованието во Р.Македонија, 2005-2015, стр.37). и тие се согледуваат во:

- Обезбедување високи постигнувања и успех;
- Подобрување на здравјето и добросостојбата на децата;
- Зголемување на опфатот во школувањето и стапката на неговото завршување;
- Подигнување на моралот и мотивацијата на наставниците;
- Гарантирање на безбедна и заштитна околина за децата;
- Осигурување на поддршката од локалната заедница;
- Охрабрување на социјалната инклузија и партиципација.

2.4.1. Образованието и економските перформанси

Последниве години многу влади се фокусирани кон образованието и го третираат како важна детерминанта на економските перформанси на нивните земји. Причините за ова внимание се многубројни. Прво, за развиените економии се чини дека постои одржлива врска помеѓу образовните достигнувања и економските перформанси. OECD (2003b), проценува дека една дополнителна година на школување ги зголемува долгорочните аутпути од 6%. De la Fuente и Ciscope, (2002) заклучија дека една дополнителна година на образование на населението, како целина, го поттикнува растот на краткорочниот рок за 5%, а за дополнителни 2,5%, на долгорочен рок. Ова се постигнува бидејќи највисокиот степен на образование влијае на многу повисока продуктивност на трудот, на иновации и побрза употреба на новите технологии. Второ, го одразува фактот дека инвестициите се рефлектираат на поединци, во форма на бенефиции / повисоки приходи и пократок период на невработеност.

Поврзаноста помеѓу образованието и економскиот раст е комплексна. Различни истражувачи преку економетрички методи тврдат дека во земјите во развој има мала конекција или недостиг на врската помеѓу резултатите на образованието и економскиот раст. Ова се должи на "преместувањето на мозокот", корупцијата и слабата правна инфраструктура што ја прави тешка трансформацијата на продуктивноста на поголемиот дел на образовани луѓе. Додека луѓето во богатите земји бараат повисок степен на образование за некономски причини.

Rogers,(2003) доаѓа до заклучок дека резултатите од високото образование генерираат побрз економски раст само во земјите со понизок степен на корупција, неформална економија и пониско ниво на емиграција помеѓу образованите слоеви. Овие резултати се важни за Р. Македонија и укажуваат на потребата за реформи во други области, во прилог на оние кои се во образованието.

Во табелата 2-7 се истакнати економските и општествените бенефиции за индивидуите и за општеството од јавното и приватното високо образование:

Вториот фактор што ја зајакнува важноста на политиките во образованието се резултатите од неколку престижни студии (TIMSS и PISA), каде што се споредуваат образовните нивоа меѓу земјите. Врз основа на овие резултати, особено за учениците со просечни или потпросечни вештини, САД и многу западноевропски земји покажуваат стабилни резултати во споредба со Југоисточна Азија и со скандинавските земји.

Третиот фактор е тенденцијата за зголемување на обемот на трошоците за образование од сегашните просек од 6% од БДП во земјите на OECD, кој го придружува зголемената загриженост за образовната политика. Значи, во однос на буџетските притисоци, владите сè повеќе се грижат за ефективноста на нивните образовни системи.

Табела 2-7. Бенефиции од приватните и од јавните образовни институции

Бенефиции	Приватни	Јавни
економски	повисоки плати, редовно вработување, поголемо учество	поголема продуктивност, национален и регионален развој, повисоки даночни приходи
	подобрување на условите за работа, зголемување на персоналната и на професионалната мобилност	зголемена потрошувачка, повисок потенцијал за трансформација на економијата базирана на сектори каде што се потребни вештини и економија, базирана врз знаења
социјални	Најдобрата одлука го подобрува квалитетот на животот	изградба на земјата и развој на лидерство, демократско учество општеството, базирано на правдата и еднаква можност за сите граѓани
	подобрување на личната состојба, зголемени образовни можности, подобрување на животниот стил	социјална мобилност, поголема социјална кохерентност, повисоки економски и образовни аспирации за своите деца
(Извор. Светска банка 2002b:81)		

Конечно, глобализацијата, новата економија и зголемувањето на географската мобилност на работниците со повисока продуктивност на трудот доведоа до насочување на вниманието на Владата кон зголемување на конкурентноста на глобално ниво и врз основа на знаења. Квалитетот на работната сила на земјата се гледа како клучна детерминанта на способноста на сопствената глобална конкурентност. Оваа загриженост во ЕУ ја изнесе на виделина Лисабонската стратегија, која имаше за цел до 2010 година да ја направи економијата на Европа базирана врз знаења. Во оваа стратегија, образованието и политичките обуки имаат клучна улога. Особено, унапредувањето на образованието во текот на целиот живот е многу ниско ниво, а нивоата на прекинувањето на едукација на учениците и на студентите се многу високи. Значи, не постои индикација за зголемување на општите инвестиции од јавните или приватните институции во човечки капитал.

2.4.2. Поврзување на образованието со пазарот на трудот

Периодот на транзиција во нашата земја предизвика потреси на економски план и појава на масовна невработеност - до 30,09%. Ваквата состојба е показател за потреба од брзи и темелни промени во сферата на вработување. Овие промени треба да се следат и со соодветни промени во процесот на образование. Целите на образовниот процес треба да бидат во корелација со потребите што ги наметнува пазарот на трудот, секојдневниот живот и работата.

Табела 2-8. Вкупна стапка на долгорочна невработеност

%									
2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
31,2	31,7	32,3	31,1	29,7	28,7	26,3	26,7	25,9	25,5

Избор: Анкета за работната сила, ДЗС

Средното и постсредното образование треба да овозможат:(Национална програма за развој на образованието, 2005-2015. стр.205)

- Задоволување на барањата на економијата од аспект на оспособување на работниците за стекнување нови знаења, способности и вештини;
- Нови начини на поврзување на образованието со пазарот на трудот, како и создавање флексибилни врски;
- Натомшно усовршување на наставните планови и програми;
- Создавање услови за континуирано стручно усовршување на наставниците;
- Обезбедување услови за стекнување сертификати, дипломи и квалификации, усогласени со европските стандарди;
- Рационализација и усогласување на мрежата на образовни установи за средно и постсредно образование со потребите на стопанството, пазарот на трудот и политиката на вработување;
- Развој на системот на стандарди за образовни установи, наставници и програми за образование;

- Обезбедување квалитетно образование и постојано следење и евалуација на резултатите, како на учениците и наставниците, така и на училиштата во целина;
- Обезбедување подобра вертикална и хоризонтална проодност на учениците во рамките на средното и на постсредното образование и надвор од него.

Со цел средното и постсредното образование во Република Македонија да можат да го овозможат сето ова, потребно е да ги следат: :(Национална програма за развој на образованието, 2005-2015.стр.2006).

- движењето на вработувањето и структурата на населението, како извор на работна сила од сите домени, но и како елемент за оспособување на образовниот процес и на учењето низ работа;
- корелацијата помеѓу техничко- технолошкиот развој и кадровските потреби на земјата, како и потребата од трансформација на работната сила и населението, под влијание на стопанскиот развој;
- формите и методите на рационално користење на човечките потенцијали, со сите свои карактеристики кои се основа на побрзиот развој и изнаоѓање на соодветна материјална стимулација и општествен третман на стручните кадри;
- кадровските потреби на општеството, на меѓуопштинско и на општинско ниво и навремена преквалификација и преориентација во согласност со потребите на пазарот на трудот;
- развојот на сопствени кадри и нивната ангажираност во сите фази на развојот;
- воведувањето на документациска основа за следење на кадрите и промените кај нив.

Како најважни показатели за поврзаноста на средното и на постсредното образование со пазарот на трудот во Република Македонија можат да се издвојат:

- оптималната големина на образовните институции што подразбира определување на големината на училиштата кои ќе овозможат рационален, ефикасен образовен процес од сите аспекти;
- бројот на наставниците и на соработниците што ја изведуваат наставата се одредува според однапред дадени критериуми;

- определувањето на просечното време на траење на средното и на постсредното образование, кое се стреми за што покрок да ги оспособи младите и возрасните за нивните идни занимања или професии;
- програмската усогласеност на содржините од наставните планови и програми со современите барања на стопанството и на другите дејности;
- вложувањата во образованието, без кои не може да се осовременува и да се следат светските достигнувања во сите научни области;
- развиеноста и усогласеноста на мрежата на образовните установи за средно и за постсредно (факултетското) образование со структурата на стопанството на меѓуопштинско и на општинско ниво. (Национална програма за развој на образованието, 2005-2006. стр. 207-208).

2.4.3. Приоритети на политиките на образованието во ЕУ

Земјите членки на Европската унија (ЕУ) во нивните дебати, како приоритетни теми ги имаат образовните политики. Овие теми и реформи се во интерес и за Република Македонија.

Прво, овие реформи имаат за цел да создадат охрабрувачки мерки за училиштата, универзитетите и наставниците за да им ги подобрат резултатите на нивните студенти. Исто така, целта е да се создадат и да се објават индикатори на успешност кои овозможуваат споредба помеѓу институциите, со цел подобрување на квалитетот на училиштата, да одговорат со нови сили. Владите имаат децентрализиран начин на донесување одлуки и буџетски надлежности на индивидуалните образовни институции. Јасно е дека образовните институции имаат контрола врз нивните финансиски ресурси и дека може да се очекува целосно да одговорат на новите притисоци и да се фокусираат на зголемување на образовните резултати (Adnett & Dejvis, 2002).

Втората форма во образовната политика - клучна улога на пазарните реформи е проширување на ефикасноста на управувањето во државните институции за образование. Владините институции сè почесто поставуваат цели од типот SMART. SMART значи: целите се конкретни, мерливи, остварливи, релевантни и временски ограничени. Практиките во образованието укажуваат на

тоа дека целите за подобрување на перформансите функционираат подобро ако со нив се согласуваат релевантни актери отколку кога тие се наметнуваат еднострано.

Третата форма во образовната политика – економијата, базирана на знаење (ученост) и на технолошкиот развој, влијаела на растот на придобивките во приватниот сектор од образованието и зголемување на вештините на работната сила.

Да биде конкурентна, работната сила не само што мора да ги поседува клучните компетенции, туку, исто така, треба да ги поседува и техниките на трансформативни вештини за решавање на проблемите, комуникација и компјутерски вештини (ИТ). Континуираниот раст на услугите влијае на малите и на средните претпријатија да ја зголемат побарувачката за претприемачки вештини, иницијатива и преземање на ризикот (ОЕЦД, 2003).

Овие барања влијаеле врз владините институции да изготват студиски програми кои овозможуваат развивање на општите вештини на сите нивоа на образовните институции, на пример: дел од Лисабонската стратегија, ЕУ ја развива европската рамка на клучните компетенции, (комуникација на нивниот мајчин јазик, основни математички знаења и вештини во областа на науката и технологијата, вештини по информатичка технологија (ИКТ) за да можат да научат меѓучовечки и граѓански вештини, претприемништво и културна свест. (Европска комисија, 2003b).

Четвртата форма на образовната политика - развојот на вештините обезбедува повеќе предности од сите други образовни политики.

Петтата форма во образовната политика - се базира на континуираниот раст на учество во високото образование во повеќето земји на ОЕЦД. ЕУ смета дека околу 80% од новите работни места, кои ќе бидат креирани од 2010 година, ќе бараат високо образование. (Европската комисија, 2003a).

Конечно, со зголемување на побарувачката за високото образование и перцепцијата на економската важност, образованието поминало низ многу промени. Овие промени се комбинираат со авторитетот на државните институции и со моќта на пазарите за стимулирање на подобрување на ефикасноста (ОЕЦД, 2003c).

2.4.4. Нова органициска структура на образовните институции во Република Македонија

Структурните промени се направени во системот на образованието на Република Македонија со цел овој систем да биде компатибилен со образовниот систем на земјите членки на ЕУ. Со новата структура, системот на образованието во Република Македонија сега функционира како 5 + 4 + 4 (3 + 3 + 3+4), и започнува на возраст од 6 години. Образовната структура се состои од овие нивоа: (Министерство за образование и наука)

1. Предучилишното воспитание и образование;
2. Основното образование;
3. Средното образование;
4. Високото образование

1. Предучилишното воспитание и образование се состои од два циклуса: првиот циклус е воспитание и грижа за децата, а вториот циклус е предучилишно образование. Предучилишното образование ги опфаќа децата на возраст од 6 месеци до 6 години, и не е задолжително.

2. Основното образование - возраста за почеток на основното образование е сменета од 7 години на 6 години и задолжителното основно образование во траење од 8 години е сменето на 9 години. Основното образование се состои од два циклуса: првиот циклус на образование од 5 години, а вториот циклус е предметното образование кое е 4 години, или 3+3+3.

3. Средното образование - според типот средните училишта можат да се поделат на:

- гимназии, во чии рамки се изучуваат задолжителни, изборни и факултативни предмети, а завршуваат со матурски испит кој овозможува проодност во високото образование;
- технички училишта, кои имаат излез кон факултетите или овозможуваат вработување по струка;
- стручни училишта, со кои се добива поинаков степен на стручна квалификација;
- уметнички училишта.

4. Високото образование.

Табела 2-9. Новата структура на системот на образованието во РМ

Нивоа на образование	Возраст	Меѓународни стандарди за класификација на образованието
Предучилишно воспитание, прв циклус Предучилишно образование, втор циклус	1-3 3-5: 5-6	ISCE 0
Основно образование - прв циклус, одделенска Втор циклус- предметно образование	6 - 7 7 - 8 8 - 9 9 - 10 10 - 11 11 - 12 12 - 13 13 - 14 14 - 15	ISCE1
Средно образование - гимназии и професионални училишта	15 – 16 16 – 17 17 – 18 18 – 19	ISCE2
Високо образование	19 -	ISCE3

2.5. ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА И ФИНАНСИРАЊЕ НА ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ

Процесот на постојана иновација и процесот на глобализација го сочинуваат системот на образованието во Република Македонија. Потребата за усвојување нови знаења, способности, вештини и ставови, бара промени во составот на образованието. Управувањето со промените бара конкретни чекори за реализација, и тоа: анализи, планирање, имплементација и ангажирање на луѓе. Промените треба да бидат реални, остварливи и мерливи. Децентрализацијата е систем кој ги дефинира реформите и определува механизми кои опфаќаат активности што се потребни за антиципирање на промените во сите области на државата.

Децентрализацијата е комплексен и мултидимензионален процес. Главна цел на овој систем е децентрализација на владините институции, се цел создавање одржлив и ефективен систем за обезбедување подобри услови за сите

граѓани на државата. Децентрализацијата не обезбедува непосредна реализација на целите и стратегиите, но дефинира рамка и обезбедува средина за употреба на регулативи и механизми според кои ќе можат да ги реализираат целите.

Процесот на децентрализација е реализиран во сите земји - членки на Европската Унија, а земјите во транзиција во последните 10 години имаат тенденција за спроведување на овој процес. Во европските земји овој процес е реализиран во различни форми и модели, бидејќи ЕУ не предвидела регулативи за овој процес. За спроведување на децентрализацијата, земјите одобруваат закони, во зависност од потребите и од она што сакаат да го направат, како што се конформ – стандардите утврдени од Европскиот совет, и во посебен документ „Европската карта за локалната самоуправа“, што се користи за децентрализирање на власта. Во картата се потенцира дека локалните власти треба да имаат права и можности (во рамките на законот) да управуваат со законите за значителни јавни работи во интерес на јавноста и за развој на локалната самоуправа. „Децентрализацијата е процес на пренесување или делегирање на одредени компетенции од централната во локалната власт или проширување на надлежностите на локалното ниво, но секогаш зависи од повисоки административни нивоа.“ Постојат различни форми на децентрализација, како: децентрализација на локалната самоуправа, фискална децентрализација, децентреализација на образовниот систем и други.

2.5.1. Модели на децентрализација на образованието

Постојат два модела на децентрализација на образованието:

- Децентрализација на училиштата, и
- Децентрализација на локалната самоуправа (Jan Herczynski, 2010).

Модел на децентрализација на локалната самоуправа – стратешка цел на владините институции со имплементација на овој модел е да создадат практични услови за пренесување на одговорноста и компетенциите одредени со закон од централната власт во локалната власт, со цел воспоставување и развивање на административни и човечки капацитети, како и можноста за донесување одлуки, поблиску до јавноста.

Училиштата и служат на локалната јавност, тие се дел од локалниот систем, а општините имаат улога на рационални агенти, кои ги изразуваат:

локалните преференци, се фокусираат на соработка помеѓу училиштата и се грижат за еднаквост на сите.

Овој модел на децентрализација го користеле Полска, Литванија, Србија, Словачка, Македонија.

Модел на децентрализација на училиштата – со оваа форма на децентрализација, училиштата имаат целосна автономија, се менаџираат од страна на директорот, имаат институционална и буџетска автономија. Обезбедуваат услуги за интересите на родителите, наставниците и на учениците. Предноста на овој модел на децентрализација е зголемување на конкуренцијата помеѓу училиштата. Овој модел го користеле државите Грузија и Ерменија.

Предности на децентрализацијата:

- обезбедува услуги поблиски до јавноста,
- го зголемува учеството на јавноста во управувањето,
- ја зголемува ефикасноста на користење на сопствените ресурси,
- ја развива свеста на вработените во локалната власт кон локалните потреби,
- овозможува борба против коруптивните практички. (Jan Herczynski, 2010)

Слабости на децентрализацијата:

- квалитетот на услугите може да се влоши поради недостаток на потребните капацитети за да се исполнат обврските,
- централната политика може да биде оспорена од страна на одредени групи кои имаат влијание на локално ниво. (Jan Herczynski, 2010)

Децентрализацијата на образовниот систем е од клучно значење за реформите на образовниот систем и е насочена кон остварување на целите и економскиот развој на земјата.

Децентрализација во образованието е конзистентна политика на земјите во транзиција, бидејќи главниот проблем во овие земји е централизирано лидерство на институциите. Основен мотив за децентрализација на образованието се постигнатите резултати во земјите каде што е спроведен овој процес.

Системот на децентрализација овозможува делегирање на клучните прашања, како: подобрување на квалитетот на образованието, стручно усовршување на образовниот кадар, финасирање и др.

Главната цел на процесот на децентрализација на образовниот систем е:

- пристап до образование за сите,
- обезбедување на квалитативно образование,
- демократизација на образовниот процес.

Децентрализацијата во образованието вклучува широк спектар на области, како: наставни програми, ресурси, оценување, евалуација на училиштата.

Децентрализацијата во образованието подразбира одговорност за главните образовни прашања за сите три нивоа на образовниот систем – централно, локално ниво и училиштата. Одговорноста на локалните нивоа и на училиштата ќе се зголеми, а трошоците се одговорност на централното ниво.

Пренесувањето на власта и одговорноста од централното ниво на локалното ниво се фокусира (Ministry of education and science of the Republic of Macedonia, Skopje, 2004) во:

- пренесување на одговорноста за воспоставување на примарните и секундарните училишта во одговорноста на локалното ниво, што значи тие ќе бидат сопственици на училишниот имот, тие ќе го дефинираат финансискиот план, ќе влијаат во изборот на директорите во училиштата;
- пренесување на одговорноста за одржување на образовните институции на локалната власт;
- пренесување на одговорноста за перманентен мониторинг и интерна контрола на квалитетот на образовниот процес;
- создавање услови и можности за приватни инвестиции во образованието.

Новата филозофија на образовниот систем, ориентирана кон резултатите, бара:

- стандарди за перформансите на персоналот во образованието;
- адаптација на нова култура за оценување на образовниот систем;
- финансирање;
- менаџирање базирано врз перформансите;
- законска структура;
- квалификација на наставниците;
- информациона систем;
- административни стандарди;
- развој на курикулумите.

За разлика од практиките на децентрализацијата во Западната Европа и ОССД, децентрализацијата во Македонија е фокусирана на:

- реорганизирање на образовната администрација и на менаџментот, преку нови закони за локалната самоуправа;
- подобрување на менаџментот и управување со образованието, вклучувајќи стратешки и концепциски капацитети на централно ниво;
- развивање на поефикасен систем на финансиско планирање, алокации и финансиски менаџмент;
- подобрување на менаџментот на локално и на училишно ниво, како и на професионализмот и ефикасноста на вработените во училиштата и во локалната самоуправа;
- прецизно дефинирање и реструктурирање на улогата и одговорностите на административните институции на сите три нивоа;
- градење систем на училишна самоуправа и обезбедување обука за училиштен менаџмент на директорите на училиштата;
- евалуирање – искористување на капацитети. (National Strategy for the development of education in the RM. 2004, pp.22-25).

2.5.2. Финансирање на образовниот систем

Финансирањето на образованието, науката, културата и истражувањето е важен елемент за развојот на земјата и на конкуренцијата. Финансирањето на образовниот систем не е можно да се реализира врз основа на само еден модел, но во различни земји е спроведено на различни начини, во зависност од тоа до кој степен е децентрализиран или централизиран системот на владата.

Во табелата се наведени некои модели на реализација на финансирањето во образовниот систем во различни земји:

Табела 2-10. Модели на реализација на финансирањето во образованието

<p>Бугарија</p> <p>80% од буџетните тековни трансфери во локалната самоуправа се безусловни. Бројот на наставниците и нивните плати се централно пропишани, средствата се доставуваат до училишниот менаџмент, а износот зависи од бројот на учениците во училиштето. Управуваат со буџетот за материјални трошоци.</p>
<p>Хрватска</p> <p>Локалната самоуправа е одговорна за основното и за средното образование, централната власт им ги исплаќа платите на вработените. Локалните власти имаат значителна слобода да одвојат средства за тековни расходи, и покрај постоењето на стандардите за делегирани услуги.</p>
<p>Србија</p> <p>Локалните власти се одговорни само за одржување на објектите на предшколски, основни и средни училишта.</p>
<p>Албанија</p> <p>Локалните власти финансирањето на образованието во голема мера го делегирале на агенциите кои се финансираат од одредени даноци од државата.</p>
<p>Словенија</p> <p>Локалната самоуправа е одговорна за материјалните трошоци, утврдува алокација на ресурсите, училиштата можат да остваруваат сопствени приходи.</p>
<p>Грција</p> <p>Министерството за образование е одговорно за финансирање и алокација на ресурсите, освен одржување и услуги во работното време.</p>
<p>Франција</p> <p>Министерството за образование ги финансира и ги одредува платите за наставниците и специфичните ресурси, а локалната самоуправа е одговорна за другите трошоци.</p>
<p>Кипар</p> <p>Финансирањето го одредува Министерството за образование, го одредува бројот на вработените, финансиските средства за специфичните ресурси. Одборот на училиштето осигурува периодични расходи за училиштето.</p>
<p>Англија</p> <p>Централната власт ја финансира локалната власт во форма на блок гранди, (блок – дотации) Локалната власт има автономија за алокација на средствата според критериумите и, во соработка со одборот на училиштето, заедно одлучуваат за вработување.</p>

Извор: Eurydice, Dijagrami koji pokazaju finansijske tekove u obaveznom obrazovanju, 2001, Dejan, K. Fishman *decentralizacija u Jugoistocnoj Evropi*, Institut za otvoreno drushtvo, 2004.

Децентрализацијата на финансирањето на образовниот систем може да се анализира врз основа на три основни димензии:

Првата димензија – првенствено, има врска со начинот на финансирање и утврдување на одговорностите на нивото на лидерството (централно, локално или ниво на училиште) за прашањето на финансирањето на училиштата во земјата.

Втората димензија - има врска со одредувањето на компетентноста, кое ниво на управување ќе биде одговорно за алокација на ресурсите. Важно е да се напомене дека нивото кое е одговорно за финансирање не значи дека дефинитивно ќе биде одговорно и за распределбата на ресурсите во училиштата, за начинот на распределба на средствата и за нивно искористување. Овие одговорности се поделени на различни начини, во зависност од нивото на децентрализација.

Третата димензија – е ориентирана кон различни ресурси, како што се: платите на работната сила, материјалните трошоци, капиталните расходи, итн.

Финансирањето на образовниот систем во Република Македонија се врши од страна на Министерството за образование и наука, од јавните средства. Одговорноста на МОН е да утврди транспарентен систем за финансирање на образованието за алокација на средствата на линеарен и ефективен начин, во согласност со приоритетите на земјата (стимулација за подобар квалитет).

Централната власт, алокацијата на финансиските средства за локалните власти ја реализира според одредени критериуми: бројот на учениците, бројот на вработените, инфраструктурата, средствата за материјални трошоци. Финансиските средства за сите училишта на локалната власт и ги пуштаат блок - дотациите, а потоа општините ги прават распределбите на средствата по училиштата.

Реформите во образовниот систем задолжително бараат модернизација на образовните институции. Јавните средства не се доволни за покривање на трошоците, па затоа МОН и локалната самоуправа треба да обезбедат средства од проекти и странски фондови наменети за развој и за модернизација на образованието.

ГЛАВА III. УПРАВУВАЊЕ СО РЕФОРМИТЕ ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

3.1. УЛОГАТА НА ИНСТИТУЦИИТЕ ВО РАМКИТЕ НА СИСТЕМОТ ЗА ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА ПРОМЕНИТЕ И КОНТРОЛА НА КВАЛИТЕТОТ НА ОБРАЗОВНИЕТО

Управувањето со реформите во образовниот систем во нашата држава се реализира преку Министерството за образование и наука, локалната самоуправа и лидерството на училиштата..

I. Министерството за образование и наука има општествена одговорност. Донесува закони за промените и реформите што сака да ги реализира, а истовремено е одговорно за создавање услови за промени, реформи и поставување стандарди за унапредување на образовниот систем, пропорционално со стандардите на Европската унија. Министерството за образование и наука на Република Македонија не само што треба да ги дефинира промените и стратегиите туку треба континуирано да следи и да контролира како се реализираат промените и стратегиите во училиштата, се со цел да се постигне подобрување на квалитетот во образованието. Надлежностите на МОН во образовниот систем се:

- а) Надлежности во предучилишното, основното и општото образование;
- б) Надлежности во стручното образование и обука;
- в) Надлежности во образованието на возрасните;
- г) Надлежности во високото образование.

Клучна улога во контролата на имплементацијата на реформите и во подобрувањето на квалитетот имаат овие институции: Државниот просветен инспекторат (ДПИ), Бирото за развој на образованието (БРО) и Државниот испитен центар (ДИЦ).

- **Државниот просветен инспекторат** претставува централна образовна институција задолжена за почитување на законитоста во областа на образованието и систематска контрола на квалитетот на образовниот процес. Работата на ДПИ е во функција на ефикасност и ефективност. Неговите одделенија ја остваруваат својата функција преку прецизно дефинирање на индикатори со кои ќе се контролираат образовните институции. Индикаторите целосно кореспондираат со

сличните индикатори во Европската унија. Ингеренциите на ДПИ во поглед на контролата на квалитетот се уредени со посебен закон. ДПИ врши надзор над: (Петковски, К. и Пеливанова, Г. 2009, стр. 31).

- Постојење услови за вршење на дејноста во воспитно-образовните институции;
- Остварување на воспитно-образовниот процес во: предучилишното, основното и во средното образование;
- Посебните услови за избор на наставници, стручни соработници и воспитувачи, за нивното стручно и педагошко усовршување, како и за полагањето стручен испит;
- Реализацијата на наставните планови и програми и другите пропишани стандарди и нормативи со кои се уредува воспитно-образовната дејност;
- Реализација на воннаставните активности;
- Реализација на експерименталните програми во воспитно-образовните установи;
- Водење педагошка евиденција и документација;
- Следење на воспитно-образовниот процес за време на штрајк;
- Контрола на средствата стекнати од сопствени извори;
- Примена на законската регулатива.

1. Педагошкиот завод на Република Македонија (Бирото за развој на образованието - БРО) претставува државно професионално тело, со посебен правен субјективитет и има надлежност за развој и за унапредување на образованието во државата.

Оваа стручна организација има одговорност во креирањето на курикулумите, програмите, усовршувањето на наставниците и на другиот стручен персонал во училиштата, како и:

- Предлага планови, концепти и програми за развој на воспитно - образовниот систем;
- Организира семинари и активности за раководните органи и за наставниците;

- Изработува образовни стандарди, концепција за учебник, методологија за стручно вреднување на ракописот и на квалитетот на учебникот;
- Изработува и предлага стандарди и нормативи за наставен кадар, опрема и за наставни средства;
- Предлага нови содржини, методи, форми и средства за воспитно-образовната програма;
- Изработува програми за воннаставните активности;
- Им дава стручна помош на училиштата;
- Соработува со наставно- научните установи и со сродните установи на Бирото, од земјата и од странство.

Стручните надлежности на БРО кон наставниот кадар се:

- Вршење советодавни работи со воспитувачите, наставниците, стручните соработници и со директорите за планирањето и програмирањето на воспитно-образовната работа;
- Вршење соодветна работа за интерна евалуација и самоевалуација на работата на наставниците, директорите и стручните соработници на образовните установи;
- Планирање, организирање и реализирање на стручно и педагошко усовршување на воспитно-образовниот кадар во врска со реализацијата на наставните програми.

Државниот испитен центар (ДИЦ), претставува професионално државно тело со правен субјективитет. Овој орган ја спроведува периодичната проверка на знаењето на учениците, преку организирање екстерно тестирање за учениците од четврто до осмо одделение во основните, од прва до четврта година во средните училишта и за матурантите, преку полагање државна матура. Овие екстерни испити особено се однесуваат на директорите на училиштата, кои преку самоевалуацијата ќе треба да ги оневозможат појавите на необјективно оценување.

Клучни функции на ДИЦ се:

- Организирање и изведување на државна матура и на завршен испит во средното образование;
- Организирање на национални оценувања во основното и во средното образование;

- Воспоставување стандарди за постигнувањата на учениците, како и систематско следење и прибирање податоци за нивната постигнатост;
- Обука и сертификација на наставниците за интерно оценување;
- Обука на наставниците за користење на резултатите од екстерното оценување и од матурските испити;
- Други мерења поврзани со квалитетот и со постигнувањата во образованието.

Центар за стручно образование и обука (ЦСОО). Целта на постоењето на овој орган е да обезбеди квалитетно стручно образование според потребите на пазарот на трудот, согласно со европските стандарди и темелните вредности на претприемничкото општество. Надлежностите на ЦСОО се:

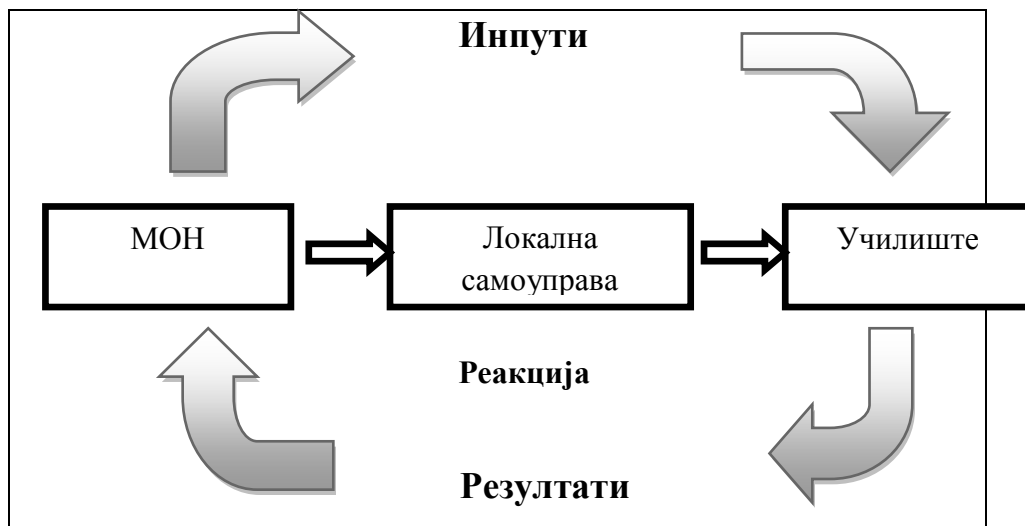
- Развој на стручното образование и обука заради усогласување со потребите на современиот технолошки и општествен развој;
- Поддршка на социјалното партнерство на сите нивоа и фази во планирањето, развојот и реализацијата на стручното образование и обука;
- Развивање европска ориентација на стручното образование, со обезбедена транспарентност и конкурентност на стекнатите стручни компетенции, приспособени на потребите на заедничкиот европски пазар;
- Истражување на пазарот на трудот и стручните квалификации и занимања, како и развојните трендови;
- Изготвување стандарди за струки и занимања, како основа за изработка на наставните планови и програми. (Програма за развој на институционалната поддршка на реформите во образованието, стр. 406-413)

II. Локалната власт со процесот на децентрализација има одговорност за управување со предучилишните институции, со основните и со средните училишта. Локалната самоуправа треба да развие стратегија и задачи за имплементација на реформите во образованието за постигнување подобар квалитет, секогаш во координација со законите, со МОН и со директорите на училиштата. Инспекторатот од секторот за образование на општината има за цел контрола на квалитетот и евалуација во училиштата. (Програма за развој на образованието во РМ.)

III. Директорот на училиштето ја има главната улога во реализација на промените и стратегиите, бидејќи тој е вклучен на директен начин во имплементација на промените. Постигнувањето на ефективност на училиштето зависи од способностите, вештините, однесувањето и знаењата на директорот.

Хиерархијата на институциите кои се одговорни за развој на стратегиите за промени и реформи во образовниот систем и за имплементација на истите, се со цел подобрување на квалитетот во образованието. Хиерархијата на институциите, одговорни за имплементација на промените во образованието, е прикажана на сликата 3-1:

Слика 3-1. Институции одговорни за обезбедување квалитет и контрола во образованието



Од сликата се гледа дека за поуспешна реализација на реформите треба да постои позитивна соработка помеѓу централната, локалната власт и училиштата. Сите стратегии и промени, одредени од централната власт, се инпути за локалната власт и училиштата, а реакцијата од реализација на стратегиите и задачите во училиштата се постигнатите резултати.

3.1.1. Концепт за квалитетно образование

Функционирањето на образовниот систем е комбинирано со елементи поврзани преку политичкиот и менаџерскиот систем, што е во функција на националниот образовен систем, и се темели врз:

- Нивото на демократијата;

- Степенот на поврзаноста на заедницата со родителите и со учениците;
- Зголемените потреби од образовната моќ на локалните политичари или на директорите на училиштата;
- Јасни очекувања за излез и за влез на национално ниво;
- Курикулуми и интерна организираност, препуштени на локално или на ниво на училиштето;
- Отвореност кон јавноста;
- Одговорно однесување во специфични ситуации и надворешна помош во развојниот образовен процес.

Овој процес ќе биде во функција, само ако постои меѓусебна поврзаност меѓу политиката, системот и менаџерството во националниот образовен систем. Притоа, треба да се води сметка за квалитетот, за дефинирање на стандарди и критериуми кои ќе се користат во надзорот, поврзаноста меѓу евалуацијата и самоевалуацијата, средбите на инспекторите со наставниците, со родителите.

Современите светски трендови во образованието се фокусирани на промените на овој систем, се со цел обезбедување на квалитет во образованието. За таа цел е потребно да се воспостави систем за нормативно следење и за вреднување на работата на училиштата.

Следењето и вреднувањето на работата на училиштата треба да се реализира преку утврдување на стандарди и механизми за континуирана контрола на стручните соработници, директорите и целокупната работа на воспитно-образовните институции.

Следењето и вреднувањето на работата на училиштата е изразено преку: контролната, развојната и советодавната функција што ја дава целосната претстава за евалуациските процеси.

Квалитетното образование се карактеризира со неколку значајни компоненти:

- Концептот квалитет има глобален карактер, се фокусира на повеќе елементи, на резултатите, процесите и ресурсите;
- Концептот квалитет има нормативен карактер, значи дека оценката за постигнатото ниво на квалитет во образованието треба да се темели на спроведување на постигнатото во дадена ситуација, со претходно поставените цели и стандарди;

- Концептот квалитет е комплексен и произлегува од нивото на анализите што се спроведуваат во неговите рамки, од времето во кое се спроведуваат тие и од целта со која се спроведуваат.

За да се обезбедат потребните претпоставки за функционирањето на концептот за квалитетно образование, потребно е да се направат квалитативни промени во сите сфери: во системот на образование и неговите конститутивни институции, во работата на образовните институции и во училишниот менаџмент. (Петковски, К. и Пеливанова. Г., 2009, стр.22-27).

3.1.2. Обезбедување квалитет во образованието на ниво на државата

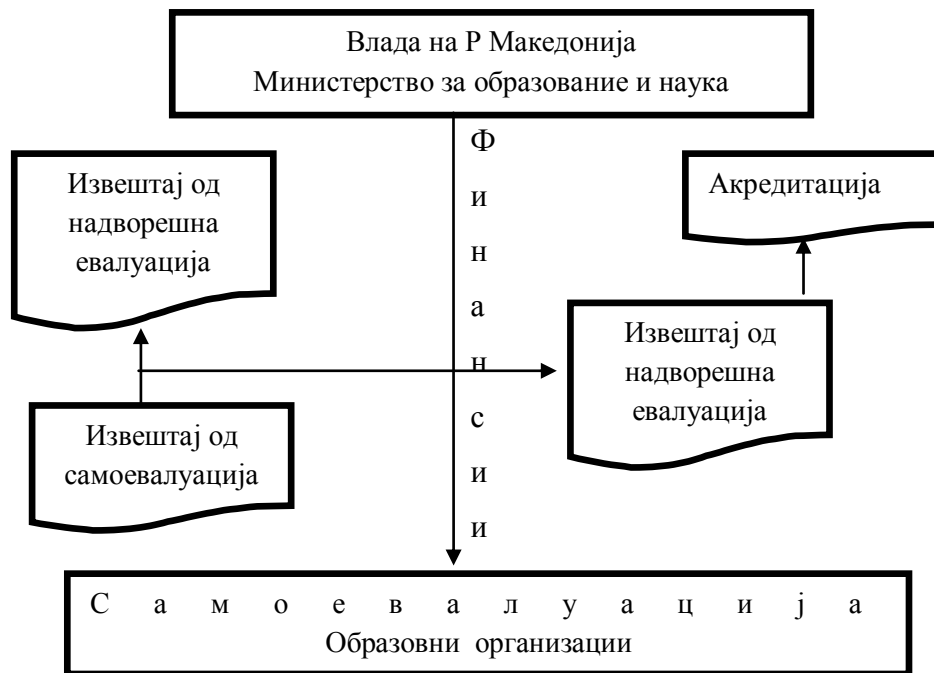
Главната цел на процесот на децентрализација на образовниот систем е одредување на темелни реформи во образованието. Реформите во образованието се фокусирани на реализација на целите: образование на општеството (за сите), обезбедување на квалитет на ниво на државата и економски развој на земјата. Овие цели се поврзани меѓу себе и имаат директно влијание еден врз друг.

Економскиот развој на државата зависи од степенот на образование на општеството. Само едно образовано општество може да управува со напредна технологија, може да води и бизнис, да биде поиновативно и поконкурентно на националниот и на глобалниот пазар. Степенот на општественото образование не може да се оцени само врз основа на поголема опфатеност на општеството во образовниот систем, туку зависи и од способностите и познавањата што се добиваат со текот на образованието, од обезбедување квалитет во образовниот процес. Поради оваа причина, владата има за цел да обезбеди квалитетно образование. Обезбедување квалитет на образованието од страна на владата е прикажано на сликата 3-2.

Од сликата може да се види дека обезбедувањето на квалитет во образовните институции на ниво на државата зависи од многу фактори и се реализира во неколку фази. Министерството за образование и наука ги одредува реформите и програмите за развој на образованието, се со цел постигнување на квалитетно образование. Министерството треба да обезбеди финансиски средства за финансирање на образовниот систем, да утврди стандарди за контрола и, со

помош на извештаите за самоевалуација и надворешна евалуација, да врши перманентна контрола на квалитетот на образованието.

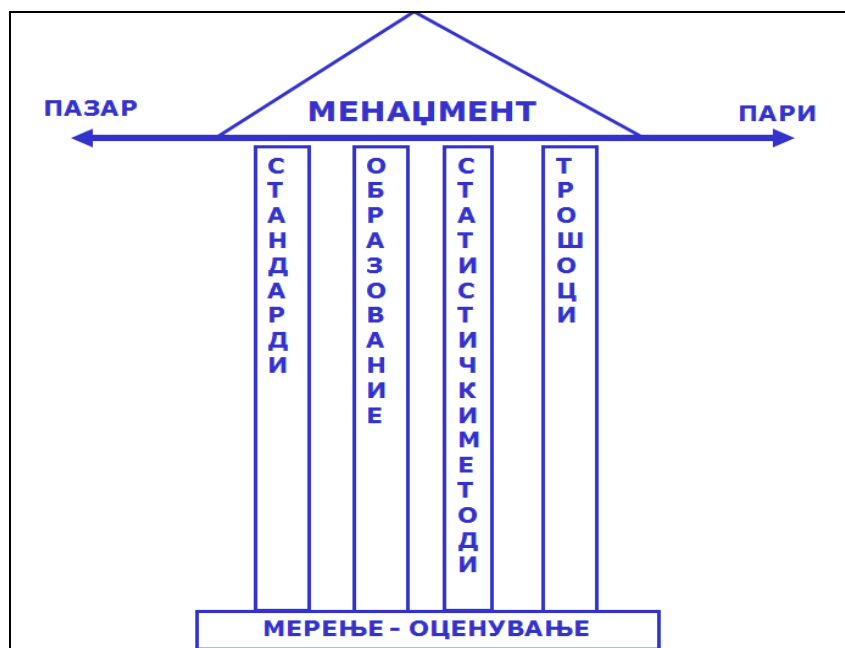
Слика 3- 2. Обезбедување квалитет на ниво на државата



Извор: Виолета Чепујновска, *Системот за обезбедување квалитет во високото образование*, Работилница за обука, Битола, 13 јуни, 2007.

Столбови за обезбедување квалитет во образованието се: стандардите, образованието, статистичките методи и трошоците. Министерството за образование и наука за обезбедување квалитет на ниво на државата треба да го има предвид функционирањето на системот за обезбедување на квалитет. Од сликата се гледа дека главната улога ја има менаџментот. При определување на промените во образованието менаџментот треба да се базира на побарувачката на пазарот и да обезбеди финансиски средства. Треба да ги определи стандардите за перманентна контрола на имплементација на промените, да одредува статистички методи за оценување и за мерење на резултатите и да ги има предвид трошоците за нивната реализација.

Слика 3-3. Столбови за обезбедување квалитет



Извор. Виолета Чепујновска, *Системот за обезбедување квалитет во високото образование*, Работилница за обука, Битола, 13 јуни, 2007.

3.2. ЗАКОНСКА РАМКА ЗА ИЗВЕДУВАЊЕ ОБРАЗОВНА ДЕЈНОСТ

Со имплементација на децентрализацијата во образовниот систем во Република Македонија, потребно е сите реформи и промени во овој систем да се утврдат со закон, затоа што системот на образованието во Република Македонија функционира врз основа на законите и прописите.

3.2.1. Законска рамка за предучилишните институции

Со законот за предучилишните институции се уредува начинот на функционирањето, организацијата и управувањето на овие институции, како дел од системот на воспитување во образованието.

Министерството за работа и социјалниот центар се одговорни за координација на предучилишните институции. Предучилишното образование е регулирано со Законот за заштита на децата и релевантни правила. Според законодавството, грижата и образованието на децата е форма на заштита на децата, која вклучува: грижа, исхрана, образование, здравствена заштита,

спортски активности, рекреативни и културни активности, интелектуален, емоционален, психички и ментален развој. Предучилишното образование не е задолжително.

3.2.2. Законска рамка за основното образование

Законот за основно образование е објавен во Службен весник на Република Македонија, број 103, од 19.8.2008 година. Со овој закон се уредува задолжителното основно образование што се остварува во основните училишта, како и дејноста на основното образование, како дел од единствениот воспитно-образовен систем.

- Секое дете има право на основно образование.
- Се забранува дискриминација по основ на пол, раса, боја на кожата, национална, социјална, политичка, верска, имотна и општествена припадност за остварување на правата од основното воспитание и образование.

Целите на основното воспитание и образование се:

- стекнување општи применливи знаења што се потребни во секојдневниот живот или за натамошното образование;
- хармоничен, интелектуален, емоционален и социјален развој на учениците, соодветен на нивните способности;
- развивање на писменоста и способностите на учениците за разбирање, информирање и изразување, на македонски јазик и на неговото кирилско писмо;
- развивање на писменоста и способностите на учениците за разбирање, информирање и изразување, покрај на македонски јазик и на неговото кирилско писмо, и на јазик и писмо на припадниците на заедниците кои зборуваат јазик различен од македонскиот јазик;
- развивање самодоверба и свест кај ученикот за сопствената индивидуалност и одговорност за своите постапки;
- воспитување за меѓусебна толеранција, соработка, почитување на различноста, основните човекови слободи и права;

- развивање свест кај учениците за припадност на Република Македонија и негување на сопствениот национален и културен идентитет;
- воспитување за општи културни и цивилизациски вредности, кои произлегуваат од светските традиции;
- 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 (преземено од www.mon.gov.mk).
- развивање способности за истражување, експериментирање и решавање проблеми;
- вклучување и водење грижа за развојот на учениците со посебни образовни потреби;
- развивање на надареноста на учениците во различни области, и
- унапредување на здравиот начин на живеење и воспитување за преземање одговорност за сопственото здравје и за заштита на животната средина.

Органи за управување, раководење и стручни органи на основното училиште

Орган за управување на основното училиште е училишниот одбор. Училишниот одбор на основното училиште е составен од девет члена, и тоа: тројца претставници од наставниците, стручните соработници и воспитувачите од училиштето, тројца претставници од родителите на учениците, двајца претставници од основачот и еден претставник од Министерството. Наставниците, стручните соработници и воспитувачите во основното училиште своите претставници во училишниот одбор ги избираат непосредно и тајно.

Училишниот одбор на основното училиште:

- донесува статут на основното училиште;
- предлага годишна програма за работа и испраќа извештај за работата на основното училиште до советот на општината;
- донесува програма за развој на училиштето;
- донесува програма за воведување на повисоки стандарди и други програми (преземено од www.mon.gov.mk);
- предлага финансиски план до основачот;

- предлага завршна сметка до основачот;
- објавува јавен оглас за избор на директор на основно училиште;
- врши интервју со кандидатите за директор;
- предлага до градоначалникот на општината, еден, односно двајца кандидати за директор.

3.2.3.Законска рамка за средно образование

Законот за средно образование, со дополнувањата и измените е објавен во Службен весник на РМ број 24/96, 34/96, 95/97, 82/99, 29/2001, 40/2003, 67/2004, 55/2005, 35/2006, 30/2007, 49/2007, 81/2008, 92/2008, 33/2010, 116/10, 18/11, и 51/11.

Со законот за средно образование се уредува организацијата, функционирањето и управувањето во средното образование, како дел од системот на воспитувањето во образованието.

Средното образование е задолжително, под еднакви услови за секој граѓанин и е бесплатно, почнувајќи од учебната 2008/2009 година, за сите кои оваа учебна година се запишани во прва година (Службен весник бр. 49/ 2007).

Оганите за управување на сите нивоа на образованието (предучилишните институции, основните и средните училиштата) функционираат на ист начин, односно:

1. Директор,
2. Училиштен одбор,
3. Совет на родители.
4. Наставнички совет

Директорот ја организира работата на училиштето и е одговорен за спроведување на законите, ја предлага годишната програма за работа и спроведува мерки за нејзионото спроведување, ги извршува одлуките на наставничкиот совет, врши избор на наставници и стручни соработници, врши контрола врз професионалните досиеја, одлучува за престанок на работниот однос на вработените, поднесува извештај за работата до органите на локалната самоуправа, и врши други работи предвидени со закон. Директорот е именуван од градоначалникот, по предлог на училишниот одбор, за мандат од 4 години.

Училишниот одбор е составен од 12 члена, од кои 3 се претставници од општината, 3 од советот на родители, еден претставник од МОН и еден претставник од Стопанската комора, кој е без право на глас. Училишниот одбор донесува статут, предлага годишна програма, предлага финансиски план, предлага завршна сметка, објавува оглас за директор, врши директно интервју со кандидатите, одлучува по жалби на вработени, родители и ученици.

Наставничкиот совет го сочинуваат сите наставници, и дава мислење за годишната програма, го разгледува успехот и работата на стручните органи, го усвојува интерниот распоред за екстерно проверување, го разгледува годишниот извештај за работа на наставниците и на стручните соработници, им одобрува на учениците завршување две години за една, го разгледува извештајот за извршен стручен надзор, донесува одлуки по приговори на ученици за утврдени оценки.

Од учебната 2007/2008 се применува државната матура, испит со кој ученикот го завршува средното образование.

Државната матура се полага согласно утврдената структура и начин на државната матура, училишната матура и завршен испит:

Задолжителен дел - македонски јазик, албански или турски.

Изборен дел: општообразовните предмети, проектна задача и еден предмет од изборните предмети.

Исто така, учениците кои завршиле последна година од образованието може да се здобијат со диплома и со полагање на државен испит, кој се состои од: задолжителни - македонски јазик, албански или турски, еден изборен предмет и проектна задача.

Според новите законски измени од Службен весник бр. 18/2011 воведено е советувањето на родители. На ова советување психолошко - педагошката служба го повикува родителот ако ученикот е недисциплиниран, ако има изостаноци, ако има повеќе од 3 слаби оценки, ако го навреди наставникот, ако за кратко време му се намали успехот. Доколку родителот не се јави на советување ни по третата покана, го известува Центарот за социјална работа и дава предлог за прекршочна пријава.

Со новите измени на Законот, секој наставник треба задолжително да ја изведува наставата, треба да ја води педагошката евиденција во електронска форма, преку веб - апликација што ја администрира МОН. Целта е родителите во

секој момент да имаат пристап кон успехот на своите деца, кон оценките и изостаноците.

Со законските измени, Службен весник бр. 51/11, се применува и екстерното тестирање по два наставни предмета, контролирани од Бирото за развој на образованието, со цел да се утврди колку е наставникот објективен во својата оценка.

3.3. ПРОГРАМА ЗА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО

Министерството за образование и наука на Република Македонија за реализација на реформите во образовниот систем ја изготви Националната програма за развој на образованието, како стратешки документ, во кој се утврдени насоките за развој на образованието до 2015 година.

Новата програма за развој на образованието се фокусира на принципи, цели, теми, активности и очекувани резултати. Оваа програма претставува нов приод на планирање и организација на процесот на образованието на сите нивоа, ги дефинира правилата за развој, потребите за образование на учениците во реалниот живот, заедно со социјалните, економските и со културните потреби.

3.3.1. Програма за развој на предучилишното воспитание

Националниот и меѓународниот успех на Македонија на директен начин се утврдува со постоење на високи стандарди за рано учење и развој. Процесот за изготвување на стандардите за рано учење и развој започна во 2006 година на иницијатива на УНИЦЕФ. Примарната цел на оваа иницијатива е да се развијат стандардите за рано учење и развој кои се фокусираат на позитивни резултати. Процесот за развојот на стандардите (World Data on Education, 6th edition, 2006/2007) за рано учење кај децата од 0 до 6 години е воден од следните принципи:

1. На сите деца, без разлика на полот, етничката и религиозната припадност, социоекономските и културолошките разлики, како и различните здравствени и посебни потреби, треба да им се овозможи влез во образовниот систем.

2. Сите деца можат да учат. Тие заслужуваат високи очекувања од нивната возраст и социокултуролошките карактеристики.
3. Децата најдобро учат преку играта. Во процесот на учењето, играта се прифаќа како инструмент за учење.
4. Средината во која учат ја поттикнува љубопитноста и е во согласност со нивните физички и емотивни потреби, со цел да се чувствуваат безбедно.
5. Развојот на учењето кај децата е целосно условен од квалитетни воспитувачи кои се заинтересирани за сопствено континуирано унапредување, развој и соработка со децата и со нивните родители.
6. Почитување на личните и на индивидуалните специфичности, потреби, интереси и можности на секое дете, вклучувајќи ги и децата со посебни потреби, како и децата од сите социоекономски и етнички средини.
7. Содржините на стандардите ги опфаќаат сите домени од развојот на детската личност, без фаворизирање на одделни домени. Холистичкиот пристап во развојот на стандардите е основа за нивно подготвување, со оглед на тоа дека детето го осознава светот како целина.
8. Заедничко влијание на семејството и заедницата во поттикнување на развој на рано учење кај децата.
9. Сите деца имаат потенцијал да постигнат најголем дел од очекуваните стандарди во одредена возраст, со соодветна поддршка, инструкции и стимулација на развојот на раното учење.

Организациската структура во предучилишните институции се состои од различни групи по возраста и потребите и затоа педагошката управа треба да подготвува соодветни програми за различните групи, како: програми за дневен престој, полудневен престој, пилот-програми, програми за деца со посебни потреби, програми за активности надвор од институцијата.

Програмите треба да имаат за цел: (МЕС, 2004)

- згрижување и воспитување на децата;
- здравствена заштита, исхрана, едукација и социјализација;
- спортски и културни активности;

- интелектуален развој, развој на изразување, емоционален, ментален и психички развој на децата.

Целта на овие институции е да ги подготват и оспособат децата со елементарни знаења и однесувања за понатамошно образование. Најважната промена во програмата за развој на основното образование е поместување на концентрацијата на процесот на образованието од содржината - базирана на планирање и програмирање на целите.

3.3.2. Современи трендови во предучилишното воспитание и образование

За да биде образовниот систем во тек со времето и со развојните земји на ЕУ, во програмите на образовните институции треба да се вклучат современите трендови. Под современи трендови подразбираме модернизација на образованието и едукација на овие институции, вклучувајќи современи модели и методи кои се соодветни за групата, како и апликација на ИКТ-програми.

Одржувањето чекор со светските трендови ја налага употребата на средства на ИКТ во предучилишниот период, како средства за технолошка поддршка на воспитно-образовната работа и како предмет за проучување на начинот на нивното функционирање.

Активностите што треба да се преземат во функција на поставување на базата на информатичкото општество би биле следниве:

- Координирана општествена акција во соработка со сите здруженија, кои можат да помогнат во опремувањето на институциите на предучилишниот систем со средства на ИКТ;
- Соработка со невладиниот сектор за искористување на можностите за користење на средства на ИКТ;
- Развој на програмите за предучилишно воспитание и образование во кои би бил вклучен аспектот на елементарно информатичко описменување;
- Развој на систем за стручно усовршување на воспитувачкиот кадар, во чија обука ќе влезе и овој аспект;

- Подготовка на едукативен софтвер, кој ќе се користи за потребите на децата од оваа возраст со исполнување и контрола на стандардите;
- Воспоставување на поблиска соработка со родителите заради добивање на нивната поддршка и разбирање за значењето што го има овој аспект од работата со деца (Национална програма за развој на образованието, стр. 92-93).

Трендовите кои водат до доближување кон развиените земји на Европската унија се: (National Strategy for Development of Education 2005-2015)

- Модернизирање на работата и едуцирање на воспитувачите и негувателите, како носечки кадар за работа преку одржување семинари, работилници;
- Подобрување на условите во градинките;
- Подобрување на квалитетот во предучилишното воспитание;
- Зголемување на опфатеноста на децата на ова ниво од образованието;
- Отворање градинки во локалните заедници;
- Вклучување на родителите во програмата;
- Реализирање проекти во сите градинки (како проектот за модернизација, активирање на употребата на компјутери).

Во глобалниот воспитно-образовен систем, во најголем број земји во светот, предучилишното воспитание и образование добива подеднаков третман и значење со останатите потсистеми, со цел да се зголеми опфатот на предучилишните деца.

За успешно реализирање на воспитно-образовната дејност, општините треба да промовираат можности за поголем опфат на децата, со создавање услови за отворање и на други институционални форми (игротеки, едукација на родителите, на децата), вонинституционални (сезонски форми на опфат) и алтернативни форми на опфат на децата.

Како главен фактор за успешна реализација на програмата за предучилишните деца е вклученоста на родителите во програмата. Тие треба да учествуваат и во процесот на планирање и реализирање на некои од програмските содржини. Вклученоста на родителите во секојдневните активности е особено значајна за децата на кои им е потребна специфична поддршка и помош.

3.3.3. Предизвици на развојот на предучилишното воспитание и образование

Опфатеноста на децата во предучилишното воспитание е предизвик, бидејќи бројот на градинките е многу мал и тие се фокусирани во градовите. За зголемување на опфатеноста на децата во овие институции е потребно да се обезбедат финансиски средства за нови објекти и да се подобрат условите за реализација на овој процес.

Мрежата на предучилишно воспитание опфаќа 52 предучилишни работни организации, со вкупно 180 објекти.

Табела 3-1. Мрежата на предучилишно воспитание

Предучилишни организации	Година	Број
Вкупен број предучилишни организации	2004	52
Вкупен број објекти при 52 ПО	2004	180
Вкупен проектиран капацитет (број на деца)	2004	24 724
Вкупен искористен капацитет (број на деца)	2004	20 910

Извор: МТСП и МОН, октомври 2004

Број на деца опфатени во предучилишното образование и воспитание во 2004/2005 во Република Македонија.

Табела 3- 2. Опфатеност на деца во предучилишното образование

Опфат на деца	Број на групи	Број на деца
Јасли	282	2,707
Градинки	729	14,564
Забавишта при градинки	165	3,246
Забавишта при ОУ	847	15,660
Вкупно	2,023	36,177

Извор: МТСП и МОН, октомври 2004

Од податоците во табелата се гледа дека опфатеноста на децата во предучилишното образование е 36,177, што значи дека опфатеноста е 20,43% од вкупниот број 177,050. Како друг предизвик за предучилишното образование е финансирањето.

3.4. ПРОГРАМА ЗА РАЗВОЈ НА ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Реформите, како светски тренд во основното образование, кај нас се прифаќат како неминовност од потребите за кореспонденција на нашето образование со она во развиените земји. Најважната промена во програмата за развој на основното образование е поместување на концентрацијата на процесот на образованието од содржината - базирана на планирање и програмирање, кон целите. (МЕС, 2004).

Врз основа на националните статистичките податоци од 2001/02, евидентирани се 1,064 основни училишта, од кои 342 училишта се централни и 668 училишта се во мали села и заедници. Регистрирани се 246,773 ученици и 13,657 редовни наставници. Во 2006/07 евидентирани се 1,063 основни училишта, регистрирани се 233,121 ученици и 15,452 редовни наставници. Во 2011/12 година евидентирани се 1,041 основни училишта, регистрирани се 200,277 ученици и 17,444 редовни наставници. (МК – бројки, 2013).

Табела 3-3. Основни податоци за основното образование

Основно образование	2001/2002	2006/2007	2011/2012
Број на основни училишта	1 064	1 063	1 041
Ученици во основното образование	246 773	233 121	200 277
Ученички	119 365	112 428	96 906
Ученици	127 408	120 693	103 321
Број на наставници	13 657	15 452	17 444
Жени	7 809	9 612	11 543
Мажи	5 848	5 840	5 901

Извор: Државен завод за статистика, МК во бројки, Република Македонија, 2012

Како приоритетни развојни промени во основните училишта се:

- Задолжително образование за сите;
- Примена на програмите за унапредување;
- Целосна примена на стандардите;
- Креативна соработка на ниво на стручни активи;
- Примена на ИКТ во наставата;
- Наставниците коишто изведуваат настава треба да положат стручен испит, под раководство на ментори;
- Да спроведуваат самоевалуација на работата на училиштето за последните три години и да го дополнат развојниот план на училиштето, согласно заклучоците што ќе произлезат од неа;
- Успешна имплементација на проектите;
- Имплементација на Конвенцијата за правата на детето – дете правобранител;
- Интеграција за заштита на животната средина – ОХО - проект;
- Превенција од насилно однесување во основните училишта во Република Македонија;
- Направена е самоевалуација и изготвена е Програма за заштита на учениците од насилство;
- Унапредување на наставата со нови форми, методи, техники и средства за работа;
- Примена на часови со иновации и примери на добра практика;
- Реализација на воспитно-образовната работа согласно индивидуалните и развојните карактеристики на учениците;
- Работа со ученици со посебни образовни потреби, со примена на инклузијата. (МОН, 2006).

3.4.1. Мисија на основното образование

Мисијата на основното образование се стреми кон постигнување на квалитетни ученички знаења на високо образовно ниво и развивање на креативност, преку создавање на позитивна клима и стимулација, како на

учениците, така и на наставниот кадар, како и со имплементација на најновите достигнувања на полето на образовната технологија.

Според Националната програма за развој на образованието, мисијата и визијата на основното образование вклучува:

1. Развој на личност, којашто може да преземе индивидуална, семејна и граѓанска одговорност;
2. Образование, кое ги почитува и ги развива индивидуалните потреби, интереси и афинитети на личноста;
3. Развој на култура на живеење, стекнување знаења, вештини и способности, ставови и вредности за променливиот свет на трудот и за општествениот живот;
4. Образование кое ќе овозможи развој на независна, отворена, критичка и демократска личност, со вештини и компетенции за акција;
5. Развој на демократијата и граѓанското општество;
6. Образование кое го зајакнува чувството на припадност на заедницата;
7. Социјализација во духот на општествено прифатените вредности и идеали, со негување и свест за доживотно образование: „Успех е да се биде одличен човек, притоа не мора и одличен ученик.“

Визија - тежнееме да бидеме училиште – пријател, сите различни, а подеднакво вредни. Заедно создаваме луѓе, кои на почеток се мали за да бидат утре поголеми од нас.

Својата визија основните и средните училишта ја реализираат преку:

- Имплементација на нови наставни планови и програми;
- Следење на образовни реформи (надворешни и внатрешни) и залагање за нивна имплементација во училиштето;
- Примена на современа образовна технологија во работата на училиштето;
- Унапредување на воспитно-образовната работа со сите ученици, независно од резултатите и потенцијалите кои се нивни обележја;
- Грижа за стручно усовршување на наставниот кадар;
- Имплементација на начелата за еднаквост и еднаков статус на учениците, без дискриминации од кој било облик.

3.4.2. Цели на основното образование

Целите на основното образование се утврдени од МОН и конкретно се дефинирани во Националната програма за развој на образованието. Овие цели се во согласност со одредбите препорачани од ЕФА - извештајот, кој претставува ориентациона рамка со која се согласија земјите во светот. Сите основни училишта треба да ги прифатат и да ги имплементират овие цели. Целите на основното образование (МОН,2004) се:

Пристап до основното училиште

- Основното образование е отворено и овозможува пристап за сите деца, кои ги подготвува за живот во мултикултурен и мултилингвистички свет;
- Основното образование мора да обезбеди дополнителна помош за сите ученици со посебни потреби, да се грижат за своето здравје, да се подготвуваат за живот.

Подобрување на постигнувањата во учењето

- Основното образование нуди подобар пристап кон средното образование и континуираното учење;
- Основното образование ги подготвува учениците да ги сфатат економските и индустриските процеси;
- Развива вештини за комуникација кај учениците, за решавање проблеми, за лично и општествено однесување.

Обука за суштинските животни вештини

- Основното образование овозможува развој на клучните компетенции на секој ученик;
- Основното образование го почитува индивидуалниот развој и општата социјализација на децата низ целокупниот воспитно-образовен процес;
- Основното образование ја негува самодовербата и ја унапредува демократијата и интерперсоналната хармонија.

Основното образование обезбедува култура на живеење

- Основното образование им служи на потребите на 21-от век;
- Основното образование ја развива самопочитта и почитта кон културите на другите;

- Основното образование ја промовира интелектуалната слобода и толеранција и креира добри форми на кооперација меѓу наставниците и учениците, како и меѓу училиштето и семејството.

3.5. ПРОГРАМА ЗА РАЗВОЈ НА СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Процесот на глобализација и модернизацијата на трудот ги иницираат трендовите на пазарот да се подобри нивото на образованието во сите земји. Подобрувањето на нивото на образованието е одговорност на државата. Ова е универзален тренд за задолжително средно образование.

Средното образование се проценува како минимално ниво на образование и квалификација, која обезбедува секој граѓанин да биде во можност да ги реализира активностите во работата или да биде подготвен за понатамошно школување.

Структурата на задолжителното образование многу зависи од економската моќ на државата, од карактерот на внатрешните проблеми и од визијата на образовната политика. Задолжителното образование за учениците обезбедува: адаптација на училишните стандарди, однесување, квалитативно образование, перманентно учење, став, вештини, подобрување на знаењето, и со нивна помош учениците ќе ја обликуваат културата на живот.

Програмата за развој на средното и постсредното образование има за цел:

- Да обезбеди образовна рамноправност на сите граѓани, без разлика на нивната возраст, пол, етничка припадност, социјална и финансиска состојба;
- Унапредување на индивидуалниот развој и учење, преку: промоција на ефективни установи за средно и за постсредно образование, унапредување на наставата, обезбедување квалитетно образование и негова контрола, поврзување на формално, неформално и информално образование;
- Надополнување на образовното заостанување на возрасното население;
- Модернизација на образованието, преку опремување на училиштата со современи наставни помагала, обуки на наставниците, применување

на модели и наставни техники, со користење на информатичко-комуникациската технологија;

- Поврзување на образованието со пазарот на трудот, а фазите на развојот од страна на средното и постсредното образование треба да покажуваат флексибилност кон потребите за развојот и потребите на работната сила, која конкурира за вработување во стопанството во производствените процеси кои, исклучиво ќе зависат од степенот на нивните знаења и способности;
- Интеграција во Европската унија преку пазарот на трудот;
- Причини и потреба за промени во средното и постсредното образование; (НПРО)

3.6. ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ ЗА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО

Основните принципи утврдени од Министерството за образование и наука во Националната програма за развој на образованието се:

1. Принцип на квалитет

Овој принцип е ориентиран кон подобрување на квалитетот и кон постигнување на ефективно училиште. За реализација на овој принцип во училиштата влијаат низа екстерни и интерни фактори. Екстерни фактори се: промените коишто се случуваат во сите сфери на општеството, обезбедување на финансиски и материјални средства за развој, како и податокот дека реформите и стандардите утврдени од страна на МТСП треба да бидат реални. Денес, со процесот на децентрализацијата општините имаат поголема одговорност, тие треба да развијат стратегии, да организираат семинари, специјализирани обуки за професионален развој на кадрите и сл.

Интерните фактори кои влијаат за подобрување на квалитетот всушност се внатрешни фактори во училиштата. Главната улога за управување со внатрешните фактори ја има директорот на училиштето, кој е одговорен за организациската структура во училиштето, за подобрување на климата, за поставување јасна мисија и цели за реализација, за соработка и комуникација со колективот, како и за контролата на нивната работа, реализација на проектите и

обуки за имплементација на нови методи и модели при работата, самоевалуација за постигнатиот квалитет и сл.

Ефикасното предучилишно воспитание и образование подразбира (БРО, 2012):

1. Квалитетни програми за воспитно-образовна работа;
2. Ефикасна и квалитетна реализација на воспитно–образовните програми во групите со предучилишни деца;
3. Обезбедување оптимални услови за реализација на воспитно-образовната работа;
4. Подобрување на иницијалната едукација на воспитно–образовниот кадар;
5. Постојано и квалитетно стручно усовршување на постојниот воспитно-образовен кадар;
6. Изготвување стандарди и индикатори за: предучилишното воспитание и образование за децата од секоја возраст, за ефикасен воспитувач и за ефективна детска градинка.

За да се обезбеди висок квалитет во сите сегменти од образовниот систем) неопходно е: (НПРО, стр. 175-176)

- да се воспостават образовни стандарди за: наставните програми, наставниот процес, организацијата и раководењето со воспитно-образовните установи, постигнувањата на учениците.

Согласно со стандардите потребно е:

- да се извршат детални преиспитувања на постојните наставни програми кои треба да се променат за да можат да бидат во чекор со развојот на општеството и со научните достигнувања, и
- да се работи на едукација и доедукација на наставниот кадар, кој ќе биде оспособен за реализирање на квалитетна настава.

2. Принцип на граѓанска одговорност

Воспитувачот во училиштата е одговорен да ги почитува децата од сите возрасти, бидејќи почитувањето на другите е основа на демократските процеси. Демократските процеси им овозможуваат на децата да изберат различни активности, а воспитувачот треба да поседува способности и знаења за употреба на наједекватни методи за реализација на активностите и за активно учење, што

значи, децата заедно со воспитувачот треба да се ангажираат во изведувањето на наставата, да размислуваат, да даваат свое мислење, идеи, се со цел да бидат активни.

3. Принцип на еднаквост

Во една демократска држава сите граѓани треба да се чувствуваат рамноправни, а потребно е на сите да им се обезбедат подеднакви услови за оптимален развој. И во предучилишните институции сите деца треба да се почитуваат исто, без разлика на нивното социјално и културно потекло, полот, етничката припадност и сл. Овој демократски однос на децата им овозможува негување на сопствениот идентитет и стекнување искуства и знаења за различноста на луѓето и културите.

4. Принцип на транспарентност

Овој принцип обезбедува отворен воспитно-образовен процес кон сите институции од локалната самоуправа и кон државните институции, како и почитување на главниот фактор семејството како средина каде што живее и се воспитува детето.

5. Принцип на интегративност

Децата, со добиените информации, знаења и вештини во рамките на овие институции се социјализират и полесно можат да се интегрираат во општеството. За ова е потребно и интегрирање на целите и содржините на програмите на предучилишните институции во соработка со програмите на основните, средните и постсредните училишта.

3.7 . ПРЕДИЗВИЦИ НА РАЗВОЈОТ НА ОСНОВНОТО, СРЕДНОТО И ПОСТСРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Иновациите, реформите и промените во општеството иницираат потреба од квалитативни промени во предучилишните институции, во основното, средното и факултетското образование, кои ќе можат успешно да одговорат на потребите и условите. Сите овие промени влијаат врз определувањето на предизвците во образовниот систем во Република Македонија.

3.7.1. Демографски трендови

Во оваа група опфатена е бројната структура на населението во Република Македонија која е од значење за обемот, структурата и темпото на производството во сферата на целокупната општествена репродукција.

Табела 3-4. Население во Република Македонија

	2002	2007	2012
население на крајот на годината (31.12)	2 023 654	2 045 177	2 062 294
Мажи	1 015 888	1 025 239	1 033 138
Жени	1 007 766	1 019 938	1 029 156
доселени граѓани во Р Македонија	723	366	396
доселени странци	534	861	2 072
отселени граѓани на Р Македонија	81	224	1 330
отселени странци	60	16	85

Извор. Државен завод за статистика. Македонија во бројки 2013.

Промените во образовната структура во Република Македонија покажуваат дека населението во периодот од 1953 до 1994 година има постигнато висок степен на развој на образованието. Се забележува намалување на бројката на неписмено население од 33,7% на 5,4%. Во 1984 година учеството на населението без образовна подготовка е 6,6%, со основно образование е 33,3%, со непотполно образование е 18,4%, со средно образование е 32,3%, више и високо образование со 8,7%.

Промените во образовната структура и со воведувањето на задолжително средно образование се очекува да се зголеми бројот на ученици во средното образование. Според Државниот завод за статистика на Република Македонија ги имаме следните податоци. Табела 3-5.

Од табелата може да се види дека бројот на основни училишта на перманентен начин се намалува, бидејќи и бројот на учениците драстично се намалува. Во намалување на бројот на учениците влијаат факторите: намалување на природниот пораст на населението, зголемување на миграцијата, економската

криза. Сите овие природни промени се предизвик за Владата на Република Македонија, бидејќи имаме намалување на бројот на учениците, а зголемување на бројот на наставниците. Бројот на запишани ученици во основното образование во учебната 2011/2012 е помал за 18,9 % во споредба со 2001/2002 година.

Табела 3- 5. Основни податоци за средното образование

Средно образование	2001/2002	2006/2007	2011/2012
број на средни училишта	101	110	120
ученици во средното образование	93 170	95 966	93 590
Ученички	44 705	45 353	44 973
Ученици	48 465	50 613	48 617
број на наставници	5 691	6 354	7 379
Жени	3 102	3 578	4 298
Мажи	2 589	2 776	3 081

Извор: Државен завод за статистика, МК во бројки, Република Македонија, 2012

Според наведените резултати во табелата можеме да констатираме дека во трите периоди имаме зголемување на бројот на средни училишта, зголемување на бројот на учениците и зголемување на бројот на наставниците. Зголемувањето на бројот на учениците во основното образование се јавува како резултат на воведувањето на задолжително средно образование.

Во средното образование, во учебната 2011/2012 година, во споредба со 2001/2002 година, бројот на запишани ученици е зголемен за 0,5%.

Бројот на запишани студенти во 2001/2002 е 44.710 а во 2006/2007 е зголемен на 57,011 студенти, исто така имаме и зголемување на бројот на професорите. Се забележува хоризонтална и вертикална проодност.

Табела 3- 6. Основни податоци за високо образование

Високо образование	2001/2002	2006/2007	2011/2012
запишани студенти	44 710	57 011	...
Жени	24 691	31 052	...
Мажи	20 019	25 959	...
број на наставници	1 561	1 671	...
Жени	535	605	...
мажи	1 026	1 066	...

Извор: Државен завод за статистика, МК во бројки, Република Македонија, 2012

Со оглед на демографската состојба во Република Македонија, образовните установи за средно и за факултетско образование треба:

- да ѝ помогнат на Република Македонија во намалувањето на надворешната миграција и во стимулирањето на внатрешната миграција со градење на флексибилен образовен систем, кој овозможува хоризонтална и вертикална проодност;
 - да поттикнат создавање хумана свест кај учениците;
 - да го подигнат образовното ниво на младите, посебно на женската популација и да ги зголемат стручните компетенции на возрасните.
- (Национална програма за развој на образованието, стр. 166)

3.7.2. Демократијата и законските регулативи

Задолжителното образование и образование за сите е мото за остварување на поголема демократија во сите степени и видови на образование. Како и другите земји во транзиција така и Република Македонија има потреба од развој на демократијата поради што е неопходно:

- зацврстување на новите демографски структури и механизми на централно и на локално ниво;
- развивање облици на децентрализација и деконцентрација на власта во функција на нејзино приближување кон граѓанинот, согласно новиот закон за образование;

- воспоставување демократски механизми преку кои граѓанинот ќе може да ги манифестира и презентира своите потреби и интереси;
- достигнување ниво на примена на принципот за владеење на правото, кое ќе ја обезбеди правната сигурност на граѓанинот и ќе се грижи за заштита на основните права и слободи на светот;
- оспособување на граѓанинот за негова активна партиципација во имплементацијата на законите: Закон за средно образование, Закон за локална самоуправа и низа подзакони.

3.7.3. Пазарната економија и невработеноста

Економско-социјалната структура на населението ја отсликува структурата на стопанството во Република Македонија. Таа ги опфаќа парцијаланите структури според економската активност, дејноста, занимањето, поделбата на населението, големина на приходи и други.

Табела 3-7. Стапка на невработеност на лицата на возраст од 15 до 74 години-во процент

	2008	2009	2010	2011	2012
Вкупно	33,8	32,2	32,0	31,4	31,0
Мажи	33,5	31,8	31,9	31,8	28,5
Жени	34,2	32,8	32,3	30,8	27,8
возраст					
15-24	56,4	55,1	53,7	55,3	53,9
25-74	30,5	29,0	29,3	28,5	28,2

Извор: Анкета за работната сила, ДЗС

Младите и постарите работници, жените и нискоквалификуваните лица се оние кои страдаат од невработеност. Стапката на невработеност на лицата на возраст од 15 до 24 години, која кулминираше со 65,7% во 2003 година започна да се намалува и во 2012 година изнесуваше 53,9%. Стапката на невработеност на жените, исто така, бележи тренд на намалување и во 2012 година изнесуваше 27,8%.

Табела 3-8. Стапка на вработеност на лицата на возраст од 20 до 64 години во процент

	2008	2009	2010	2011	2012
вкупно	46,3	47,9	48,1	48,4	48,2
мажи	56,2	58,4	58,4	57,8	57,5
жени	36,2	37,1	37,5	38,8	38,7

Извор: Анкета за работната сила, ДЗС

Порастот на стапката на вработеност (20-64 години), која е забележана во изминатиот период запрена е во 2011 година. Главно мажите полесно доаѓаат до работа, но во 2012 година состојбата е влошена и кај мажите и кај жените.

Табела 3-9. Стапка на активност на населението според школската подготовка во процент

	2008	2010	2012
без образование	17,1	16,5	17,3
незавршено основно образование	25,5	24,9	24,9
основно образование	42,6	41,2	37,8
3 години средно образование	74,1	72,4	71,4
4 години средно образование	69,7	68,8	68,0
вишо образование	71,3	65,9	59,8
високо образование	83,7	85,6	83,1

Извор: Државен завод за статистика, МК во бројки, Република Македонија, 2012

Табела 3-10. Вкупна стапка на долгорочна невработеност

Вкупна стапка на долгорочна невработеност									
2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
31,2	31,7	32,3	31,1	29,7	28,7	26,3	26,7	25,9	25,5

Извор: Анкета за работната сила, ДЗС

Невработеноста во Република Македонија е актуелна неколку децении, со тенденција на намалување.

3.7.4. Европска интеграција

Процесот на интегрирање на Република Македонија во Европската унија, во сферата на образованието наметнува потреба од примена на стандарди во основната структура на образовните установи и во евалуацијата на постигнатите резултати.

Определбата за европска интеграција во образованието значи:

- подготовка на кадри кои успешно ќе се вклучат во европскиот пазар на трудот;
- воспоставување образовни стандарди компатибилни со европските, но и нивна екстерна проверка;
- давање европска димензија на образованието преку усогласување на образовните цели, содржини и образовниот процес;
- обезбедување поголема мобилност на учениците и на наставниот кадар во Европа и пошироко.

3.8. ПРОГРАМА ЗА РАЗВОЈ НА ИКТ ВО ОПШТЕСТВОТО

Процесот на глобализација доведе до поделба на државите во две зони: зона на стагнација и зона на развој. Земјите кои не постигнале успех во развојот на човечките ресурси за примената на современите информативно-комуникациски технологии припаѓаат во зоната на стагнација и тешко можат да

фатат чекор со развиените земји. Земјите кои ги применуваат современите информативно-комуникациски технологии припаѓаат во зоната на развој.

Република Македонија, за да биде во тренд со развиените европски земји го состави документот „Национална стратегија за развој на информатичкото општество и акционен план“, врз основа на документи и препораки од Европската унија, како што се:

- Советот на Европа, на Лисабонскиот самит, во март 2000 година, ги постави основните елементи на еЕвропе, концепт којшто е обврска не само за земјите членки на Европската унија, туку и за земјите кандидати за членство во Европската унија;
- акциониот план на Европската комисија, еЕвропе+2003;
- акциониот план на Европската комисија, еЕвропе 2005;
- нацрт-акциониот план на Европската комисија, -2010.

Во документот се наведени основните насоки за развој, поделени на 7 столбови: инфраструктура, е-бизнис, е-влада, е-образование, е-здравство, е-граѓани, легислатива.

3.8.1. Е-образование

Развојот на информатичкото општество претставува една од приоритетните задачи на владите на сите земји. Сите земји имаат иста цел, но патиштата се различни, визиите се слични, но мислите се различни. Образованието е еден од клучните сегменти во поттикнувањето и поддржувањето на развојот на информатичкото општество, и тоа од два аспекта:

- прво, овој сегмент е лидер во промоцијата на информатичкото општество и во создавањето на стручни и компетентни кадри кои ќе можат да одговорат на предизвиците на информатичкото општество, како и на потребите на економијата базирана на знаења;
- второ, квалитетот на наставно-образовниот процес директно зависи од примената на информатичко-комуникациските технологии.

Насоките за развој и целите на образованието во функција на поддршка на информатичкото општество се дел од програмата. Деталната работна програма за следењето на целите на образовните и тренирачки системи во Европа (Предмет 1.3 - обезбедување пристап до ИКТ за секого) наведува дека има потреба да се

снабдат сите училишта со соодветна инфраструктура, којашто е главен предуслов за квалитетно образование, а тоа значи и интегрирање на капацитетот за целосна употреба на ИКТ.

Други решавачки услови што се однесуваат на ефикасното користење на ИКТ (Национална стратегија за развој на информатичкото општество и акционен план) се:

- ИКТ треба да се користи со намера да се зголеми квалитетот на предвиденото образование, односно помага во практиката каде што ИКТ има позитивен влијание врз учењето;
- Потребно е да се процени како е користен ИКТ и во колкав степен и како влијае врз резултатите од ученичкиот процес во односот на способностите и стекнувањето на знаење;
 - Се јавува потреба од поддршка на носителите на сите нивоа, со намера да се обратат до предметите на моменталната едукативна полиса, како што се интеграција, иновација, европска и интернационална соработка и нивно снабдување со средства за вклучување. ИКТ доведува до промени во наставниот план.

Визија: Придвижување на Република Македонија кон економија базирана на знаења преку одржлив развој на информатичкото општество.

За остварување на визијата потребно е реализирање на приоритетните цели:

1. Целокупниот наставен кадар до 2015 година да користи дигитална настава;
2. Сите училишта да се обезбедат со одржлив пристап до брза интернет-конекција;
3. До крајот на 2010 година сите училници да бидат поврзани со локални интернет-мрежи;
4. Секој ученик од IV одделение да започне со дигитално описменување до крајот на 2007;
5. Да се достигне принцип од 5 до 15 ученици по мултимедијален компјутер до 2015 година;
6. Да се обезбеди пристапност на сервиси за поддршка и едукативни мултимедијални ресурси на Интернет, до крајот на 2015 година.

За реализација на целите во областа на е-образованието националната стратегија содржи неколку координирани и меѓусебно усогласени активности, кои се јавуваат како предуслов за нивна успешна реализација, а тоа се: стандарди, правна регулатива, маркетинг-контрола на квалитетот, образовна инфраструктура, ИКТ-кадри и ИКТ-писменост и содржини, како што е претставено на сликата 3-4.

Дефинираните цели се фокусирани во конкретни области и активности.

Цели во областа на образовната инфраструктура се:

- подобра поврзаност на субјектите од образованието, науката и од културата;
- зголемување и стандардизација на хардверската и софтверската опрема кај релевантните субјекти од образованието, науката и културата;
- брз и евтин интернет-пристап за сите правни и физички субјекти кои учествуваат во образовниот процес;
- развој на менаџерски информациски систем во образованието;
- креирање и поддршка на постојните истражувачки и иновативни центри и центри за трансфер на технологијата;
- воведување центар за сертификација за е-технологии.

Цели во областа на ИКТ – кадрите се:

- унапредување на содржината на ИКТ- образованието во основното и во средното образование: наставни планови и програми и профилирање на кадри;
- развој на системот за учење на далечина, е-учење, доживотно учење и флексибилни облици на учење користејќи ИКТ;
- координирање и унапредување на образованието од ИКТ во високообразовните институции, специјализирани факултети и наставни програми од ИКТ;
- намалување на одливот на новообразовните ИКТ-кадри во странство.

Слика 3-4. Предуслови и цели на стратегијата во делот на Е - образованието



Извор: Национална стратегија за развој на информатичкото општество и акционен план, Април, 2005. стр. 37

Цели во областа на ИКТ-писменост и развој на содржини се:

- приспособување на граѓанското образование од аспект на оспособување на граѓаните да ги користат е-услугите;
- обезбедување на континуирано дигитално описменување (ИКТ-писменост) со приспособување за одредени професионални потреби;
- воведување домашни и европски сертификати за стекнати знаења од ИКТ;
- издавање литература од ИКТ во стандарден и мултимедиски формат;
- креирање и користење на информации во дигитална форма - библиотечни фондови и во областите сродни на образовните, истражувачки, музеи и институции од областа на културата и обезбедување виртуелни работни околин (Национална стратегија стр. 36-39).

3.9. УЛОГАТА НА ЛОКАЛНАТА ВЛАСТ ВО УПРАВУВАЊЕТО И ВО ОБЕЗБЕДУВАЊЕТО НА КВАЛИТЕТ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

Локалната самоуправа со процесот на децентрализација има поголеми обврски и одговорности за менаџирање со училиштата. Локалната самоуправа треба да подготви стратегија за имплементација на програмата за развој на образованието и за зголемување на бројот на квалитени училишта.

Во локалната самоуправа, стратегијата за развој на образованието се подготвува според приоритетите, а воедно се утврдува и стратешкиот план кој треба да се реализира. Конкретно стратешкиот план се состои од:

Мисија

Успешно менаџирање на училиштата и училишните мрежи според демографските промени, со заеднички сили и поголема соработка да се создадат поефикасни училишта.

Стратешка цел

Подобри услови за работа во училиштата за подобар квалитет на наставата.

Стратешки задачи се:

- Подобрување на квалитетот на образованието преку стручно усовршување на наставниот кадар со мониторинг на реализираните обуки и нивна имплементација;
- Изградба на капацитети за современо образование преку опремување на училиштата со средства на современата технологија, опремување на кабинетите и компјутеризација на училишните библиотеки;
- Подобрување на инфраструктурата на училиштата и изградба на спортски објекти за да се подобрат условите за работа;
- Снабдување на училиштата со наставни средства;
- Именување на соодветни луѓе за директори на училиштата (да се дефинираат критериуми за избор на директори);
- Рамноправно вклучување во образованието, создавање добри услови за интегрирање на децата со посебни потреби и организирање на разни форми за воспитување на родителите;
- Соработка со лидерството на училиштата, училишните одбори и родителските одбори;

- Да се преземат чекори за мотивација на наставниот кадар и учениците;
- Подобрување на транспарентноста на работењето во училиштата;
- Планирање и обезбедување превоз на учениците;
- Да се грижи навремено да ги бара и добива финансиските планови од училиштата, да ги изработува соодветните документи за обезбедување на финансиските средства за плата, надоместоци од плата и други потреби;
- Финансиска поддршка од сопствениот буџет на општината;
- Да инсистира на поддршка од централната власт за обезбедување средства за капитални инвестиции во образованието;
- Да го следи влезот на учениците од основно во средно образование;
- Да го споредува нивниот постигнат успех;
- Мониторинг и евалуација преку општинскиот просветен инспектор;
- Испитување на јавното мислење (анкети, прашалници, јавни трибини);
- Анализа на податоците и донесување на предлог-мерки;
- За успешна реализација на овие стратешки задачи локалната самоуправа треба секогаш да соработува со централната власт и лидерството на училиштето. (Стратешки план на општините)

3.10. ПРОМЕНИ ВО УЧИЛИШТАТАТА

Со воведувањето на промените во образованието се подразбираат и промени на нивото на образовниот систем, промени на нивото на училиштата и промени кои се однесуваат на образовните резултати на учениците.

Промените што настануваат во училиштето можат да се јават како:

1. Промени во внатрешната структура на училиштето:

а) Во организацијата и реализацијата на наставата;

б) Во училишната клима:

- во материјално-техничките услови,

- во интерперсоналните односи,

- во финансиските ресурси;

в) Во училишната култура.

2. Промени во надворешната структура на училиштата:

- во опкружувањето,
- во семејството,
- во локалната самоуправа.

3. Промени во однесувањето на директорот на училиштето;

4. Нивоа на промени кај луѓето:

- промени во знаењата,
- промени во ставовите,
- промени во однесувањето,
- промени во однесувањето и перформансите на групата и организацијата (Hersey & Blanchard, 1982).

Поради потребата за перманентно усовршување и осовременување неопходно е училиштата постојано да се менуваат за да можат да одговарат на барањата. Според професорот Бен Брдздејл, однесувањето на наставниците при предлогот за воведување промени, може да биде изразено во неколку вида, и тоа како:

1. **Одбивање.** Луѓето тешко ги прифаќаат промените, бидејќи се плашат од промени.

2. **Лутина.** Наставниците се лутат кога од нив се бара да работат на поинаков начин.

3. **Договор.** Кога поминува лутината кај наставниците тогаш почнува пазарењето, односно кога и како да се извршат предвидените промени.

4. **Депресија.** Кога се постигнува договорот наставниците имаат впечаток дека не можат и не се во состојба да ги реализираат промените, па се разочаруваат.

5. **Прифаќање.** Директорот на училиштето не треба да очекува дека сите наставници ќе ги прифатат промените уште на самиот почеток. Некои од нив дури подоцна ќе сфатат дека промените се потребни, па затоа и треба да се прифатат (Петковски, К., 1998. стр. 97).

3.10.1. Улогата на лидерството во управување со промените во училиштата

Во едно вакво сложено и турбулентно време, за да можат да се обезбедат услови за успешно менаџирање со промените во училиштата, како и за реализација на целите се наметнува потребата од лидерство како современ пристап во менаџирањето на образовната организација, наспроти типичните менаџери. Директорот на училиштето при управување со промените треба да го следи правилото на двете насоки, паралелно да ги извршува тековните задачи и да ги спроведува потребните активности за промената или целите на визијата. „Оној што е способен за успешно лидерство не е само менаџер, тој е и лидер. Не е доволно само да бидеш директор, треба и да ги насочиш соработниците и да постои соработка“. Директорот-лидер треба да поседува некои вештини и особини, а тие се:

- да има карактер што го красат добри особини;
- да биде професионален во работата;
- да ги познава четирите фактори на лидерството: лидер, следбеник, ситуација и комуникација;
- да се познава себеси: силните и слабите страни на својот карактер, своите знаења и вештини;
- да ја познава природата на луѓето: човечките потреби, емоции, и како луѓето се однесуваат во стресна ситуација;
- да ја познава работата: стручно оспособен, а по потреба и ментор;
- да ја познава организацијата: структурата, културата, климата и окружувањето;
- да дава насоки во: поставувањето на целите, решавањето на проблемите, донесувањето на одлуки и во планирањето;
- да користи: комуницирање, координирање и евалуирање;
- да мотивира: да го одржува моралот во организацијата и да го развива нејзиниот дух, да обучува, да тренира и да советува (Петковски, К. и Пеливанова, Г., 2009: 42).

Директорот лидер е добар визионер и добар стратег. Успешно може да управува со промените и да ги постигне целите во создавање на добар амбиент за работа, добро однесување со вработените, тој води грижа за секој вработен, ги

мотивира и е извонреден комуникатор, креативен е и полн со самодоверба која им влева доверба и на другите.

Директорот-лидер за реализација на задачите и целите во организацијата треба да работи во тимови, бидејќи поединците не можат сами да бидат успешни, затоа што не можат да ги поседуваат сите вештини, способности и знаења за извршување на задачите. Тимската работа го подобрува извршувањето на работата и заедничките цели можат подобро да се постигнат. Во реализација на процесот на промените се вклучени голем број тимови и поединци. Во тој контекст, треба да се користат одредени препораки за преземање на активности за различни категории луѓе.

Тимската работа создава можност за:

1. Решавање на комплексни прашања;
2. Ефикасно решавање на проблемите;
3. Подигнување на моралот кај вработените;
4. Поедноставен напредок;
5. Идентификување на потенцијалите и актуелните проблеми и нивно поедноставно решавање;
6. Имплементирање на промените (Петковски, К., и Пеливанова, Г., 2009: 68-69).

Директорите-лидери употребуваат тактики за спроведување на влијанието за да ги променат ставовите, мислењата и однесувањата на своите следбеници, бидејќи на многу соработници им е тешко да ги прифатат промените. Во основата на секоја тактика постои определена форма на комуницирање. Такви пристапи (Петковски, К., Пеливанова, Г., 2009) се:

1. Рационално убедување, лидерот треба да користи логички аргументи или факти за да влијае на другите;

2. Инспиративно повикување, кога се поставува барање или се дава предлог со кој се предизвикува ентузијазам или некакви емоции во однос на поставената цел;

3. Консултирање, кога лидерот бара од целната група или следбениците да учествуваат во планирањето и спроведувањето на активностите, односно да соработуваат;

4. Здобивање доверба, кога лидерот настојува да ги доведе следбениците во подобра ситуација, пред да го постави барањето, а тоа значи претходно создавање на клима за задоволство;

5. Емоционално барање, кога од некој друг се бара: милост, добрина, заштита, благодарност, дозвола како резултат на пријателство;

6. Разменување, кога се бара или нуди противуслуга за направена услуга;

7. Тактика на пристап, кога се заканува или дури и уценува;

Во зависност од карактерот, способностите и начинот на користење на својата власт, лидерот применува различни стилови на водење на организацијата. Успешните лидери се способни да го менуваат стилот во зависност од ситуацијата.

3.11. ОБЕЗБЕДУВАЊЕ КВАЛИТЕТ И ЕФЕКТИВНИ УЧИЛИШТА

Националната програма за развој на образованието во Република Македонија ги предвидува долгорочните планови на државата на планот на образованието, и покажува подготвеност која гарантира дека визијата, идеите и вредностите што се содржани во неа ќе бидат реализирани.

Процесот на обезбедување квалитет овозможува подобрување на образованието и ефективно достигнување на образовните цели. Овој процес се развива на различни начини во државите во Европа, во зависност од принципите и приоритетите, од споделената одговорност, поттикнувањето на промени, транспарентноста, децентрализацијата во донесувањето одлуки и др.

Ефективните училишта се карактеризират со различни карактеристики, кои се наведени од повеќе автори, како што е претставено во табелата 3-11.

Табела 3-11. Карактеристики на ефективно училиште според различни автори

Ч.Мичел	Б.Брдздеја	П.Сајмонс, Џ.Хилман, П.Мортимор
<p>силен инструктивен лидер</p> <p>јасно фокусирана мисија на училиштето</p> <p>високи очекувања од учениците и персоналот</p> <p>тековно следење на напредокот на учениците</p> <p>користење на ефективни образовни техники и технологии</p> <p>Безбедна, чиста средина која овозможува настава и учење</p>	<p>безбедна и дисциплинирана средина</p> <p>јасна и фокусирана мисија</p> <p>лидер на наставата</p> <p>клима на големи очекувања за успех</p> <p>често следење како напредуваат учениците</p> <p>изградени односи училиште - семејство</p>	<p>професионално лидерство</p> <p>заедничка визија и цели</p> <p>средина во која се учи</p> <p>фокус на предавањата и учењето</p> <p>определени високи очекувања</p> <p>поддржување на добрите страни</p> <p>следење на напредокот</p> <p>права и обврски на учениците</p> <p>предавања со определена цел</p> <p>организација која овозможува учење</p> <p>партнерство помеѓу семејството и училиштето</p>

Училиштата треба да ги имплементираат стратегиите и реформите на директен начин. Во реализацијата на тие промени се вклучени директорите и наставниците на училиштата. Директорот (лидер) и лидерството на училиштето имаат поголема одговорност за извршување на стратегиите, со една цел, а тоа е подобрување на квалитетот на наставниот процес. Подобрувањето на квалитетот на наставата подразбира постигнување ефективно училиште. Ефективното училиште е училиште со добра организација и добра реализација на наставата, со

здрава училишна клима во која секое дете може да научи, и училиште со современа и актуелна училишна култура, што се манифестира преку безбедна и дисциплинирана средина во која се учи (К. Петковски, 1998: 128). Ефективното училиште е ориентирано не само на тоа што прави, туку како и кој го прави тоа.

Од карактеристиките наведени во табелата 3-11 се гледа дека клучна детерминанта за подобрување на квалитетот на наставата е лидерот на училиштето. Ако директорот е ефективен лидер, што значи дека ги поседува вештините и способностите на ефективен лидер, тогаш и нивото на подобрување на квалитетот ќе биде повисок.

Националната асоцијација на директорите на средните училишта во САД (1982) има идентификувано шест важни функции на ефективното лидерството (J. Dean, 1995: 9). Тие се:

1. Развивање на цели, политики и насоки;
2. Организирање на училиштето и дизајнирање на програмата за исполнување на целите;
3. Следење на напредокот, решавање на проблемите и одржување на редот;
4. Создавање, управување и определување ресурси;
5. Креирање клима за професионален развој;
6. Претставување на училиштето пред надлежните институции и надворешниот свет.

Улогата на директорот е да ги насочува луѓето, да соработува, да презема ризик и да воведи промени. Промените во образованието како што се: промена на наставните планови и програми, промена на образовната технологија честопати создаваат страв, вклучуваат ризик и ја прекинуваат „статус кво“ состојбата. Сите овие промени се предизвик за лидерството во училиштето.

Практично, денес во деловното опкружување треба да се третира моделот на лидерство за едно училиште, од аспект на директорот на училиштето базиран врз:

Личноста на лидерот – неговите особини, вредности, верувања, ставови, однесување;

Работата на лидерот – улогата што ја има лидерот како директор на училиште;

Училиштето што го води – училишната структура, културата, климата, мисијата и визијата.

Во контекст на дадениот модел на лидерство треба да се земат предвид и следните релации:

- **Лидерите и следбениците** – значењето на луѓето кои го опкружуваат лидерот;
- **Лидерите и тимовите** – улогата на тимовите во животот на лидерот и училиштето;
- **Лидерите и визијата** – способност на лидерот да ги собере другите околу своите идеи и планови;
- **Лидерите и влијанието** – клучна способност на лидерот којашто секојдневно се користи;
- **Лидерите и промените** – промените денес се реалност и практика за секој поединец, но сепак лидерите имаат своја улога во тоа.

Ефективното лидерство претставува функција на лидерот, на следбениците и другите варијабли кои се однесуваат на дадената ситуација (P. Hersey, 1982).

$$\mathbf{L} = \mathbf{f} (\mathbf{v}, \mathbf{s}, \mathbf{vds})$$

L – Лидерство

f - функција

v - лидер

s - следбеник

vds – варијабли на дадена ситуација (Петковски. К. 1998. стр. 62)

Потребата од промени во училиштата се јавува во функција на напредок во работата на училиштето и на неговиот иден развој. За подобрувањето на работата на училиштето потребно е:

- фокусирање кон внатрешните услови на училиштето;
- донесување јасни одлуки за развојот на училиштето;
- приспособување на училиштето кон надворешните промени за внатрешни цели;

- да се има позитивно влијание врз сите нивоа на училиштето;
- резултатите од работата на училиштето создаваат енергија за негов развој;
- потребно е изнаоѓање на заеднички јазик за наставата и промените (School Improvement).

Лидерството на училиштето за да може успешно да ги имплементира промените треба да се ориентира на внатрешната структура на организацијата, како и на воспоставување здрава клима, култура и на подобрување на условите за работа во училиштето.

3.11.1. Училишна клима

Училишната клима претставува амбиент во кој се реализира наставниот процес, таа ги опфаќа материјално-техничките услови и меѓусебните односи на сите директни и индиректни учесници во реализацијата на наставниот процес. Организациската клима се однесува на тоа колку добро членовите на организацијата комуницираат или се одбегнуваат меѓусебно. Исто така, организациската клима е ограничена во простор, но многу е поврзана и со задоволството од работата.

Парки и Смит училишната клима ја опишуваат како структура, процес и клима од вредности и норми коишто ги канализираат наставниците и учениците во насока на успешно предавање и учење, зголемувајќи ја ефикасноста на организациската поставеност на училишната зграда.

За јакнењето на климата многу се важни: колегијалноста, градењето на заемна почит и доверба, соработката, чесноста, отвореноста, комуникативноста, флексибилноста, културата на однесување, самоконтролата во комуникацијата, одговорноста, точноста и совесноста.

Училиштата со добра клима се карактеризираат со:

- воспоставена уредна и пријатна средина за работа;
- воспоставен систем на вредности и систем на наградување;
- воспоставена атмосфера на ред и дисциплина;
- воспоставена добра соработка со родителите;
- воспоставен систем за развивање на позитивни ставови кај персоналот;

- воспоставен систем за донесување и спроведување одлуки;
- воспоставен систем на отворени и чесни комуникации;
- за да се изгради позитивна клима во организацијата потребно е директорот да ги поседува сите пет видови на карактеристики на однесување и тоа: стручна, кадровска, едукативна, симболичка и културна (Петковски, К. 1998).

3.11.2. Училишна култура

Училиштето, како образовна институција претставува комплексен и сложен организациски систем. Средината и опкружувањето на училиштето се карактеризираат со одредени трендови, норми и навики. Сето тоа, заедно со сета своја комплексност и сложеност, динамичност и отвореност се нарекува култура на училиштето.

Факторите кои ја карактеризираат училишната култура се:

- стилите на лидерството;
- индивидуите во поглед на авторитетот;
- вредности и верувања;
- историјат на организацијата;
- церемонии и процедури;
- симболи.

Во изградувањето на функционалната култура во училиштето големо влијание имаат следниве елементи:

1. подготвеност за експериментирање или храброст на наставниците да се обидат со нови идеи, форми и методи и
2. богатството кое се темели на знаења.

Позитивната училишна култура е креирана, се развива и е поткрепена од квалитетно водство (Петковски, К., 1998: 34-37).

3.12. СТРАТЕГИСКИ ПЛАН НА ЛИДЕРСТВОТО НА УЧИЛИШТЕТО

Лидерството на училиштето своите приоритети, развојните цели, задачите и активностите што треба да ги реализира заради подобрување на наставата ги наведува во годишниот план:

Приоритет 1.

1. Да се постигне повисок степен на педагошко следење, лидерство и насочување во сите подрачја од воспитно-образовната дејност.

Цел: Подобар увид во реализацијата на наставата.

Задачи:

1. Да се реализираат успешно предвидените наставни содржини;
2. Да се постигнат подобри резултати во наставата.

Активности:

- посета на наставен час од страна на директорот и стручната служба во училиштето;
- континуиран увид во тематските и дневни подготовки на наставниците и континуиран увид во дневниците за работа на паралелката;
- континуиран увид во изведување на наставата и реализирање на наставните содржини, како и увид во педагошката документација.

Приоритет 2: Да се посвети поголемо внимание на дидактичко методската подготовка на наставниците за поуспешно реализирање на наставните планови и програми.

Цел: Успешна реализација на наставните планови и програми.

Задачи: Соодветна и солидна подготвеност на наставникот за час.

Приоритет 3: Примена на различни форми на оценување на учениците за следење на нивниот напредок и зголемување на објективноста во оценувањето.

Цел: Постигнување на пообјективно оценување на учениците.

Задачи: Зголемување на информираноста на сите наставници за видовите, формите и инструментите, обезбедување стручна помош на наставниците од страна на обучените лица од училиштето за доследна примена на разновидните методи, форми и инструменти на оценување.

Приоритет 4. Квалитетна современа настава со примена на современи методи во наставата, од стекнати обуки и семинари за стекнати знаења и вештини од различни области важни за квалитетно одвивање на наставниот процес.

Цел: Постигнување на поголем успех и квалитет во наставата.

Задачи: Примена на нови активни методи во наставата, како поусогласени критериуми за оценување на учениците за да оценувањето биде што пообјективно. Зголемување на активноста на ученикот за време на часот како активен објект на часот.

Училиштата имаат и морална цел, што значи дека тие треба да се придржуваат на демократските принципи и традиции кои се многу важни за долгорочен опстанок на општеството и државата.

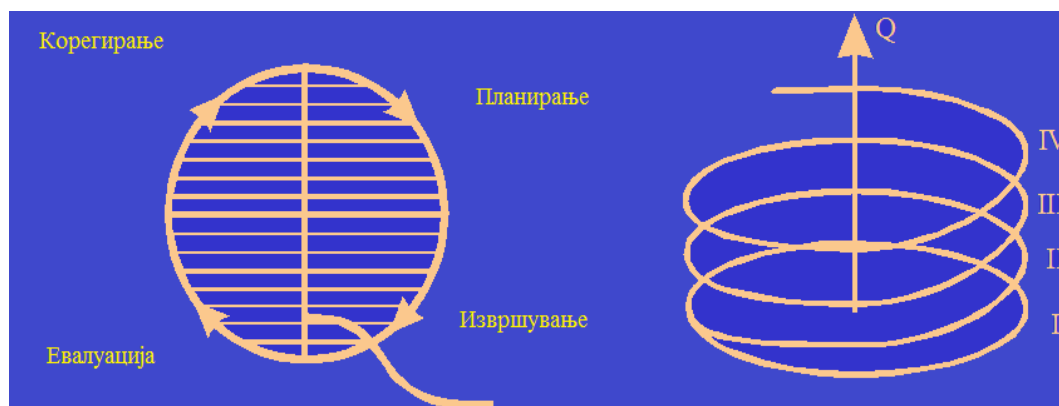
3.13. СИСТЕМ ЗА ОБЕЗБЕДУВАЊЕ КВАЛИТЕТ И КОНТРОЛА ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ

Системот опфаќа голем број на активности кои се цврсто поврзани меѓу себе и нивното успешно извршување води кон постигнување на целта, а таа е квалитетно образование. Ова ќе го објасниме на сликата 3-5.

За постигнување на крајната цел системот ги има и следниве цели:(Национална програма за развој на образованието)

- на државните и локалните институции и училиштата им обезбедува навремени реални и валидни информации за подобро функционирање на образовниот систем;
- ги мотивира училишните колективи за постојано следење и вреднување на квалитетот;
- го наметнува интересот за постојано стручно усовршување, за соработка со средината, за поголема кооперативност меѓу себе;
- ги мотивира заинтересираните субјекти и родителите за активна соработка за подобрување на квалитетот на образованието;
- придонесува за перманентна контрола во образовниот систем и за навремено откривање на грешките и за нивно елиминирање.

Слика 3-5. Корективни планови за обезбедување квалитет



„Додека се врти кругот
квалитетот се обезбедува;
кога кругот ќе запре,
квалитетот паѓа“

Спирала на квалитет
континуирано
подобрување

Извор. Виолета Чепујновска, Системот за обезбедување квалитет во високото образование, Работилница за обука, Битола, 13 јуни, 2007.

Контролата има функција да ни обезбеди повратни информации за постигнатите резултати во училиштата, да ни предочи со каков успех училиштата ја остваруваат својата мисија, а исто така, и да ни посочи како функционира образовниот систем во целина.

Повратните информации им служат на државните, локалните, училишните институции и на другите субјекти да ја оценат образовната политика, да констатираат дали се реализирани планираните цели и да донесат решенија и активности со кои ќе се обезбеди успешно функционирање и развивање на образовниот систем. За обезбедување и контрола на квалитетот на образованието постојат три групи стандарди:

Стандарди за (пред)условите – за потребниот простор, опрема, наставните средства, учебниците, соодветен и доволен број на наставен кадар, стандарди за финасирање на училиштата.

Стандарди за процесот – овде се вбројуваат стандардите за курикулумот, наставните планови и програми со кои се пропишуваат целите, содржините, стандардите за планирање и за организација на воспитно – образовната работа, за

формите и методите на изведување на наставата и начинот на оценување на постигањата за организацијата.

Стандардите на постигањата претставуваат прифатени описи на нивоата на квалитетот и квантитетот на знаењата што се очекува да ги постигнат учениците, како резултат на усвојувањето на содржините што ги предвидува програмата, а стандардите претставуваат конкретизирање и диференцирање на постигањата по нивоа. Стандардите ќе се користат како показатели за утврдување на постигањата на учениците во различни услови на крајот на одделни образовни циклуси, при што ќе се обезбедат показатели за постигнатоста на овие стандарди на ниво на државата.

3.14. МЕХАНИЗМИ ЗА ВРЕДНУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ

За вреднување на квалитетот во образованието се користат три методолошки пристапи, а тоа се: самовреднување или внатрешно вреднување, надворешно вреднување и екстерните оценувања и испити.

3.14.1. Самовреднување

Самовреднувањето е еден вид на самопознавање, што подразбира критички однос кон себе, кон сопственото работење. Со самовреднувањето можеме да констатираме што сме постигнале и дали сме задоволни со постигнатото и колку тоа е значајно во споредба со целите.

Самовреднувањето ги предизвикува и мотивира субјектите за подобро работење, и за промени кои водат кон подобар квалитет. Овој механизам е многу значаен затоа што:

1. Наставниците и останатите вработени во воспитно-образовните институции, па и учениците и родителите, во целост се запознати со работата, со условите за работа и со постигнатите резултати;

2. Учесниците во самовреднувањето се истите луѓе кои по вреднувањето ќе треба да реализираат корективни планови, како и други активности што ќе водат кон подобрување на квалитетот;

3. Самовреднувањето и самоопределувањето го јакнат чувството дека тоа придонесува за подобрување на квалитетот, а ја зголемува и одговорноста за евентуален неуспех.

4. Сознанијата од самовреднувањето се клучен фактор за колегијалното и надворешното вреднување.

5. Основна цел на самовреднувањето е да ги охрабри и да им помогне на сите во училиштето да расправаат и да размислуваат за тоа дека секој од нив носи дел од одговорноста за квалитетот.

Ефективноста на сопственото внатрешно следење и самовреднување зависи од развиеноста на училишната култура, но исто така самовреднувањето придонесува за создавање на култура, клима и етика за сопствено преоценување во воспитно-образовната установа, со почитување на утврдени и прифатени правила на однесување.

Самовреднувањето може да се однесува и само на едно подрачје или дел од одредено подрачје или на некој актуелен проблем. За тоа што ќе биде предмет на самовреднувањето во една воспитно-образовна установа одлучува неговото лидерство, заедно со другите заинтересирани субјекти.

Според добиените сознанија од самовреднувањето воспитно-образовната установа може да ги планира сопствените активности во насока за зачувување на позитивните страни кои ќе придонесат за натамошно подобрување на квалитетот, но и за отстранување на негативните страни на работното место.

На ниво на училиште во процесот на самоевалуација треба да се земат предвид четири детерминанти:

- контекст или услови во коишто работи училиштето;
- влезни елементи во училиштето;
- реализација на воспитно-образовниот процес и
- излезни елементи од работењето на училиштето.

Инспекторите или супервизорите ја реализираат интегрираната евалуација за обезбедување на квалитет во наставата. Оваа форма на контрола е фокусирана врз сите сегменти од работата на училиштето. По завршувањето на интегралната евалуација, извештаите на инспекторите служат за лоцирање на потребните промени во одделни подрачја, со една цел, а тоа е подобрување на работата, а во исто време се укажува и на слабостите кои се санкционираат.

Програмата за интегрална евалуација на училиштата е утврдена според нејзините главни цели, а тие се:

- да го вреднува учењето и искуството на учениците;
- да ги препознае силните и слабите страни во работата на училиштето;
- да ги советува училиштата да направат стратегија за самоевалуација за обезбедување на образовен квалитет;
- да ја зајакнат својата автономија и да ангажираат заинтересирани субјекти во развојот на училиштата;
- да придонесат кон одговорностите на училиштата (Петковски, К. и Пеливанова, Г. 2009: 24).

Интегрираната евалуација помага во откривање на добрите и лошите страни во наставниот процес, помага во обезбедување на соодветна стратегија за подобрување на квалитетот, која може да се постигне со самоевалуација и со соодветно однесување.

- Екстерното оценување се реализира од страна на стручни лица од специјализирани институции, се изведува во определен период, односно на крајот на учебната година. Овој вид на евалуација се изведува во формализирана процедура и стандарди и има за цел да обезбеди повисок степен на објективност за сите опфатени субјекти. (Петковски, К. и Пеливанова, Г. 2009: 24-27).

3.14.2. Екстерна евалуација

Во Македонија, екстерната евалуација овозможува државата, локалните власти и училиштата да добијат валидни и објективни информации за квалитетот на постигањата на учениците и да добијат информации за факторите кои се поврзани со постигањата. Добиените информации од екстерната евалуација ќе им послужат на одговорните субјекти на државно и локално ниво за донесување одлуки во образовната политика.

Главни функции на екстерната евалуација се:

- донесувањето на одлуките во образованието да се базира врз докази;
- да се постават и да се следат стандардите на постигањата на учениците на државно ниво;

- да се подобри оценувањето во училиштата;
- да се воспостават изедначени критериуми за оценување на државно ниво;
- да се воспостави ефикасна распределба на ресурсите;
- да се измени односот ученик - наставник (Петковски, К. и Пеливанова, Г., 2009: 25).

Екстерните оценувања и испитите за матурантите служат како селективни механизми за влез во високото образование, а исто така оваа учебна година се реализира и екстерното оценување за секој ученик, почнувајќи од четврто одделение од основното образование, па се до крајот на средното образование, и тоа по два предмета.

Постигнатите резултати можат да им послужат на многу корисници, како на: Министерството за образование и наука, Бирото за развој на образованието, локалната самоуправа, училиштата за проценка на состојбата на образовниот систем и можноста за планирање на идниот развој. (МОН)

ГЛАВА IV. ИСТРАЖУВАЊЕ НА СТИЛОТ НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

4.1 ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА ПРЕДМЕТОТ ЗА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предметот на истражувањето се состои во утврдување на значајната разлика во перцепцијата на стилот на лидерството помеѓу три групи: директор, заменик-директор и вработените во образовните институции во Република Македонија, како и во определување на тоа каков однос постои помеѓу стилот на лидерството и демографските карактеристики. Демографските карактеристики главно ги опфаќаат информациите за личните карактеристики на анкетираниите, како што се: возраст, полова застапеност, образование, работна позиција, искуството итн.

Исто така, истражувањето има за цел да одреди во каква релација (сооднос) се модалитетите за самоперципирање на стилот на лидерството и како вработените го перципираат, поконкретно трансакциониот, трансформациониот и либералниот стил, но има за цел и да ги истражи и односите на овие стилови со ефективноста на организацијата.

Податоците кои се добиени при тестирањето се обработени со Пирсонов коефициент на корелација, додека Кромбах алфа е употребено за тестирање на доверливоста на модалитетите со цел да се минимизираат грешките пред да се започне со понатамошната статистичка анализа. Демографските карактеристики се анализирани со помош на дескриптивната статистика, а добиените резултати ќе ни послужат како информации за потврдување или отфрлање на хипотезите.

За потврдување на хипотезите се употребени следниве тестови: “Независниот едноставен тест”, Пирсонов едноставен тест, Анализа на варијансата (Анова).

4.2. ХИПОТЕЗИ

Хипотезите ќе ги докажеме врз основа на собраните податоци со инструментот MLQ и врз основа на демографските карактеристики. Поставени се следниве хипотези и помошни хипотези:

- H1. Постои сигнификантна разлика помеѓу модалитетите (директор и заменик- директор) во перцепцијата на трансформациониот и трансакциониот стил;
- H1a. Постои сигнификантна разлика во перцепција на стилот харизма од страна на раководството;
- H1б. Постои сигнификантна разлика во перцепција на стилот способноста да инспирира од страна на раководството (директор и заменик-директор);
- H1в. Постои сигнификантна разлика во перцепција на стилот разбирање за индивидуалните потреби од страна на раководството (директор и заменик-директор);
- H1г. Постои сигнификантна разлика во перцепција на стилот интелектуално поттикнување од страна на раководството (директор и заменик-директор);
- H1д. Постои сигнификантна разлика во перцепцијата на стилот потенцијални наградувања од страна на раководството (директор и заменик-директор);
- H1ѓ. Постои сигнификантна разлика во перцепција на стилот партиципативен менаџмент - Активен од страна на раководството (директор и заменик-директор);
- H1е. Постои сигнификантна разлика во перцепцијата на стилот партиципативен менаџмент - Пасивен од страна на раководството (директор и заменик-директор);
- H1ж. Постои сигнификантна разлика во перцепцијата на стилот либералниот стил од страна на раководството (директор и заменик-директор);
- H2. Постои сигнификантна разлика во перцепцијата на стилот на раководството од страна на подредените (вработените);

H3. Постои сигнификантна разлика помеѓу трансформациониот стил на лидерството и ефикасноста на стратешко и оперативно ниво;

H3a. Постои сигнификантна разлика помеѓу трансакциониот стил на раководството и ефикасноста на стратешко и оперативно ниво;

H4. Постои сигнификантна разлика помеѓу трансакциониот и трансформациониот стил;

H5. Постои сигнификантна разлика помеѓу стилот на лидерството и демографските карактеристики;

H5a. Постои сигнификантна разлика помеѓу стилот на лидерството и полот;

H5б. Постои сигнификантна разлика помеѓу стиловите и искуството;

H5в. Постои сигнификантна разлика помеѓу стиловите и образованието;

H6. Постои сигнификантна разлика помеѓу стиловите и ефективноста.

4.3. СТРУКТУРА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Ова истражување има задача да ја детерминира разликата помеѓу стиловите на лидерството, како и да ја разгледа перцепцијата на стилот на лидерство од страна на: директорот, заменик-директорот и вработените во образовните институции.

Исто така, во истражувањето се анализира и поврзаноста помеѓу стилот на лидерството и демографските карактеристики, стилот на лидерството и ефективноста и односите помеѓу варијаблите. При анализа на поврзаноста на варијаблите на стилот на лидерството е употребен прашалникот MLQ, кој содржи 56 прашања. Анкетата е реализирана во образовните институции, конкретно во средните и основните училишта и предучилишните институции, и тоа во период од февруари до крајот на јуни 2013 година. Анкетата е реализирана во осумнаесет општини, опфатени се 29 училишта и анкетирани се вкупно 306 лица. Анкетата е реализирана директно, а еден мал број е реализиран во електронска форма.

4.4. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ

4.4.1. Корелација

Корелацијата се употребува за согледување на силите и насоките на односите помеѓу две или повеќе линеарни варијабли. Во оваа студија користен е коефициентот на корелација на Пирсон. Коефициентот на корелација е дизајниран на таков начин што овозможува да се утврди интервалното ниво на корелацијата. Исто така, корелацијата може да се користи ако постои само една континуирана варијабла и една дихотомна варијабла (машка или женска).

Вредноста на коефициентот на корелација помеѓу варијаблите може да се движи од -1 до +1, што значи вредноста на корелацијата може да биде позитивна или негативна. Двете алтернативи се прифатливи, бидејќи постои поврзаност помеѓу варијаблите. Од друга страна, кога коефициентот на корелација е еднаков на нула укажува на тоа дека не постои поврзаност помеѓу варијаблите.

Добиените резултати на корелација во табелата 4-1 утврдуваат дека постои корелација помеѓу сите комбинации на варијаблите: на трансформациониот стил (харизмата, инспиративноста, разбирањето за индивидуалните потреби и интелектуалното поттикнување), компонентите на трансакциониот стил (потенцијални наградувања, партиципативен менаџмент -А, партиципативен менаџмент- П), либералниот стил и ефективноста. р-вредноста на корелацијата за комбинациите на варијаблите е помеѓу $0,381 - 0,615 < 1$, што значи дека постои поврзаност помеѓу варијаблите на ниво на значајност од 1%.

Табела 4-1. Корелација помеѓу компонентите на трансформациониот, трансакциониот и либералниот стил и компонентите на ефективноста

	Х	СИ	РИП	ИП	ПН	ПМ-А	ПМ-П	ЛП	ЕФФК.	
Х	Пирсон корелација	1	0,541	0,422	0,543	0,512	0,508	0,521	0,519	0,483
	сиг. (2-насоки)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Бр.	305	305	305	305	305	305	305	305	305
СИ	Пирсон корелација	0,541	1	0,596	0,436	0,563	0,604	0,517	0,565	0,615
	сиг. (2-насоки)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Бр.	305	305	305	305	305	305	305	305	305
РИП	Пирсон корелација	0,422	0,596	1	0,381	0,531	0,490	0,450	0,514	0,613
	сиг. (2-насоки)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Бр.	305	305	305	305	305	305	305	305	305
ИП	Пирсон корелација	0,543	0,436	0,381	1	0,431	0,436	0,433	0,460	0,434
	сиг. (2-насоки)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Бр.	305	305	305	305	305	305	305	305	305
ПН	Пирсон корелација	0,512	0,563	0,531	0,431	1	0,455	0,602	0,540	0,500
	сиг. (2-насоки)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	Бр.	305	305	305	305	305	305	305	305	305
ПМ-А	Пирсон корелација	0,508	0,604	0,490	0,436	0,455	1	0,436	0,511	0,520
	сиг. (2-насоки)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	Бр.	305	305	305	305	305	305	305	305	305
ПМ-П	Пирсон корелација	0,521	0,517	0,450	0,433	0,602	0,436	1	0,440	0,394
	сиг. (2-насоки)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	Бр.	305	305	305	305	305	305	305	305	305
ЛП	Пирсон корелација	0,519	0,565	0,514	0,460	0,540	0,511	0,440	1	0,596
	сиг. (2-насоки)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	Бр.	305	305	305	305	305	305	305	305	305
ЕФФ	Пирсон корелација	0,483	0,615	0,613	0,434	0,500	0,520	0,394	0,596	1
	сиг. (2-насоки)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	Бр.	305	305	305	305	305	305	305	305	305

**p - вредноста на корелација е 0,01 .

Табела.4 - 2. Обработка на податоците

		Бр	%
Случаи	Валидни	305	99.7
	Невалидни	1	3
	Вкупно	306	100,0

Прво се обработени податоците од анкетата, и според добиените резултати во табелата 4-2 може да се констатира дека од вкупно реализирани 306 анкети, само една не е валидна, а 305 се валидни. Значи, сите понатамошни анализи ќе ги реализираме врз основа на податоците добиени од вкупно 305 анкети.

4.4.2. Веродостојност на варијаблите

Со цел осигурување дека со истражувањето ќе се добијат одржливи резултати, потребно е да се тестира веродостојноста на варијаблите. Целта на веродостојноста е минимизирање на грешките во истражувањето (Yin, 2009). Колку повисок е степенот на веродостојноста на варијаблите, толку повеќе се одржливи резултатите. Тестирањето на веродостојноста на варијаблите е реализирано со помош на методата Кромбах алфа. Кромбах алфа се употребува во сите предмети на истражувањето, а исто така се употребуваа и во менаџментот. Коефициентот на Кромбах алфа варира помеѓу 0 и 1, задоволнителна вредност е кога нивото на веродостојноста е поголемо од 0,6 (Malhortam 2005, Crombach,1951). Врз основа на податоците од Hair et al.,(2003), коефициентот треба да биде поголем од 0,6 ($\alpha > 0,6$) за да може да се прифати Кромбах алфа.

По тестирањето на веродостојноста на варијаблите можеме да бидеме сигурни дека кај сите други статистички или квантитативни анализи ќе се добијат одржливи резултати.

Прво, се тестираат сите прашања кои се опфатени во анкетата за утврдување на веродостојноста. Вкупниот број на варијаблите е 56. Потоа со 8

компоненти се тестираат заедно трансформациониот, трансакциониот и либералниот стил, и на крај ќе ја тестираме веродостојноста, одделно за секој стил со компонентите.

Табела 4 - 3. Веродостојноста на варијаблите

Кромбах алфа	Бр. на елементи
0,902	56

Според резултатите во табелата 4-3 коефициентот на веродостојноста за сите варијабли е 0,902, што значи дека веродостојноста е стабилна (одржлива) бидејќи Кромбах алфа (α) > 0,6.

Табела 4-4. Веродостојност на трансформациониот, трансакциониот и либералниот стил

Кромбах алфа	Бр. на елементи
0,887	8

Резултатите Кромбах алфа, наведени во табелата 4-4 покажуваат дека нивото на веродостојност за компонентите од трансформациониот, трансакциониот стил и либералниот стил е 0,887, што значи, дека имаме стабилна веродостојност на варијаблите. (α) > 0,06

Bass & Avolio,(1995), утврдуваат дека при Кромбах алфа компонентите на трансформациониот стил се движат помеѓу 0,74 и 0,91, а компонентите на трансакциониот стил се помеѓу 0,74 и 0,87.

Sosik, Potosky & Jung, (2002), утврдуваат дека нивото на веродостојноста Кромбах алфа за компонентите на трансформациониот стил е помеѓу 0,71 и 0,82, а за компонентите на трансакциониот стил е помеѓу 0,72 и 0,77.

Слика. 4 - 1. Модел на веродостојност на трансформациониот стил



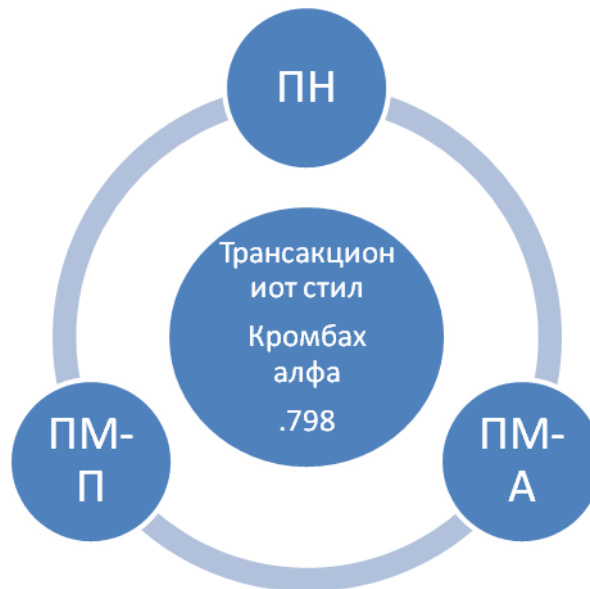
Моделот на трансформациониот стил се состои од 4 компоненти, а тие се: харизма (Х), способност да инспирира (СИ), разбирање за индивидуалните потреби (РИП), интелектуално поттикнување (ИП). Секоја компонента е составена од неколку варијабли кои претставуваат посебни стилови на однесувањето на лидерството во различни ситуации. (Прилог 3)

Табела 4 - 5. Веродостојност на трансформациониот стил

Кромбах алфа	Бр. на елементи
0,787	4

Веродостојноста на четири компоненти на трансформациониот стил се на задоволително ниво, затоа што Кромбах алфа е 0,787 и го задоволува условот $(\alpha) > 0,6$.

Слика.4-2. Модел на веродостојност на трансакциониот стил



За анализа на веродостојноста на трансакциониот стил во моделот се вклучени три компоненти: потенцијално наградување (ПН), партиципативен менаџмент– А (ПМ-А), партиципативен менаџмент– Р (ПМ-Р) .

Табела 4 - 6. Веродостојност на трансакциониот стил

Кромбах алфа	Бр. на елементи
0,797	3

По обработката ги добивме резултатите кои ја покажуваат веродостојноста помеѓу сите варијабли, бидејќи Кромбах алфа е 0,797 ($\alpha > 0,6$). Разликата помеѓу веродостојноста на трансформациониот и трансакциониот стил е многу мала, и тоа од 0,10, што значи дека добиените податоци од анкетањето потврдуваат дека при анализата на трансформациониот и трансакциониот стил, ќе добиеме задоволителни резултати.

Табела 4-7. Веродостојност на ефективноста

Кромбах алфа	Бр. на елементи
0,920	9

Од табелата 4-7, се гледа дека деветте варијабли кои ја сочинуваат ефективноста, обезбедуваат голема веродостојност од 0,920, а безбедноста за понатамошна статистичка обработка е голема.

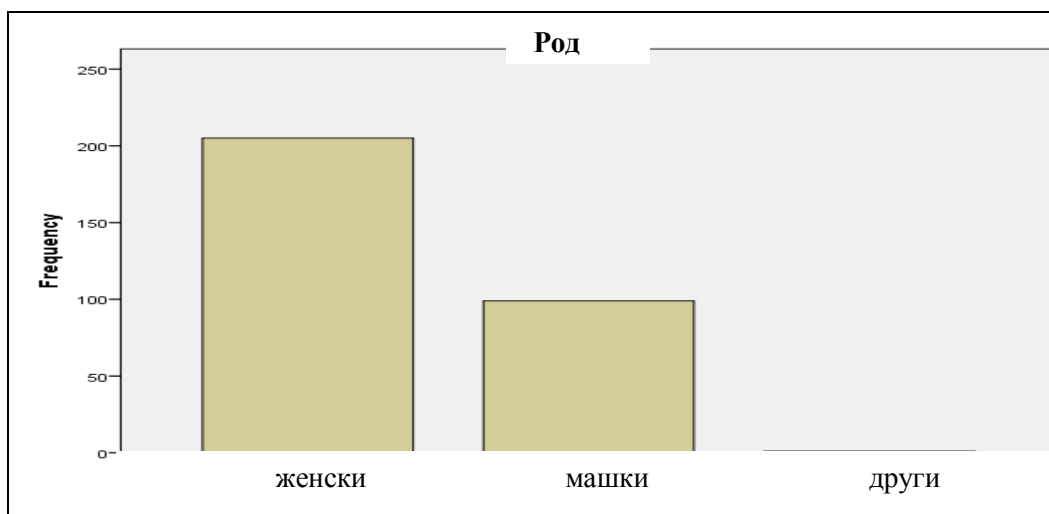
4.4.3. Дескриптивна статистика

Дескриптивната статистика ни служи за анализа на демографските карактеристики кои се дел од прашалникот и ќе ни послужат како референци за тестирање на хипотезите.

Табела 4-8. Статистички податоци за род

Род		фреквенција	Проценти	Валиден процент	кумулативен процент
Валидни	Женски	205	67,0	67,2	67,2
	Машки	99	32,4	32,5	99,7
	3,00	1	0,3	0,3	100,0
	Вкупно	305	99,7	100,0	
Невалидни		1	,3		
Вкупно		306	100,0		

Слика 4-3- Статистички податоци за род



Од статистичката дескриптивна анализа на карактеристиката род ги добивме овие резултати: од анкетираниите 205 или 67% се од женски род, 99 или 33% се од машки род и две анкети не се валидни. Од резултатите може да се констатира дека во образованието, повеќе од вработените се женски род.

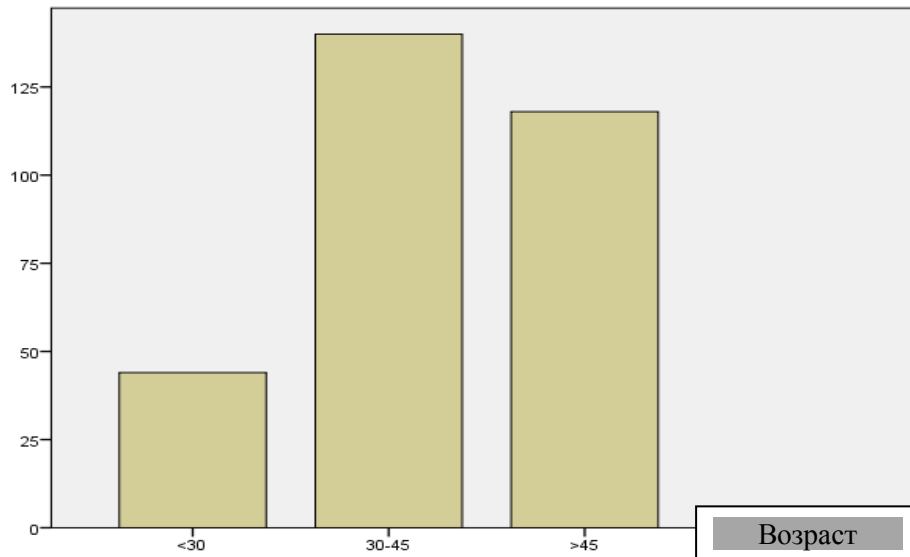
Табела 4-9. Податоци за возраста

		Возраст			
		Фреквенција	Проценти	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	<30	44	14,4	14,4	14,4
	30-45	140	45,8	45,9	60,3
	>45	118	38,6	38,7	99,0
	4.0	3	1,0	1,0	100,0
	Вкупно	305	99,7	100,0	
Невалидни		1	0,3		
Вкупно		306	100,0		

Демографската карактеристика возраст се состои од три категории, првата категорија ја опфаќа возраста до 30 години со застапеност во анкетањето од

14,4% (44), втората категорија е од 30 до 45 години со застапеност до 45,8% (140) и третата категорија е над 45 години со застапеност до 38,6% (118).

Слика 4-4. Карактеристика - возраст

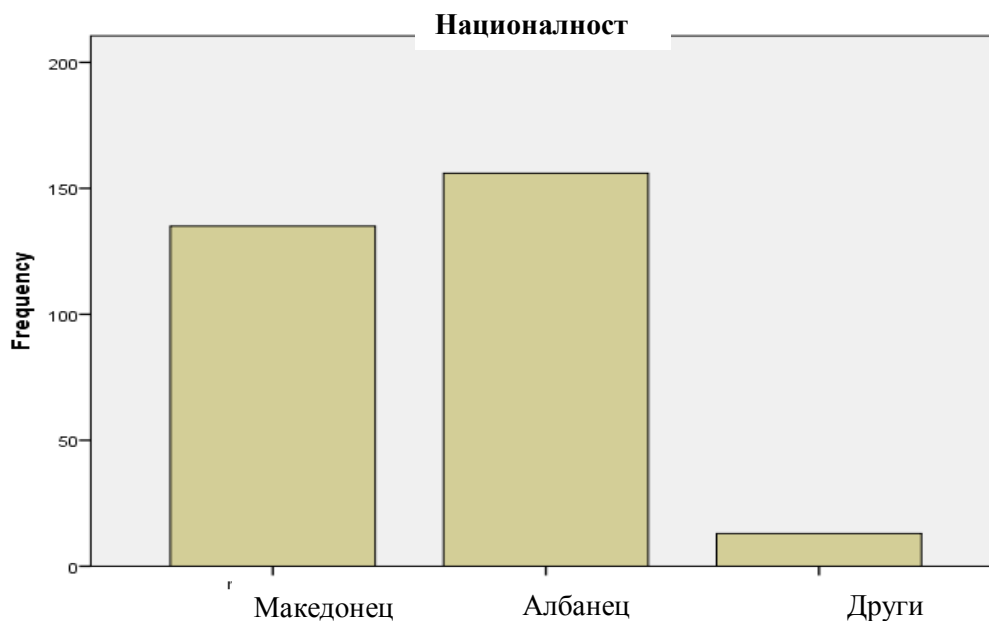


Табела 4-10. Статистичка анализа на националноста

		Фреквенција	Проценти	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	Албанци	135	44,1	44,4	44,4
	Македонци	156	51,0	51,3	9,7
	други националности	13	4,2	4,3	100,0
	Вкупно	304	99,3	100,0	
Вкупно		2	0,7		
		306	100,0		

Во истражувањето се опфатени 156 (51%) Македонци, 135 (44,1%) Албанци и 13 (4,2%) се други националности.

Слика 4-5. Карактеристика - националност



Во истражувањето се опфатени следниве градови со застапеност како што следи: Тетово со 12,4%, Гостивар 7,8%, Кичево 9,8%, Струга 6,9%, Скопје-Општина Центар 3,3%, Свети Николе 7,8%, Дебар 7,5%, Охрид 2%, Кисела Вода-Скопје 3,6%, Куманово 8,9%, Бутел-Скопје 2,9%, Демир Капија 2%, Неготино 4,6%, Ресен 5,2%, Прилеп 4,9%, Кочани 5,2%, Битола 6%, Чаир-Скопје 3,6%.

Табела 4-11 Општина

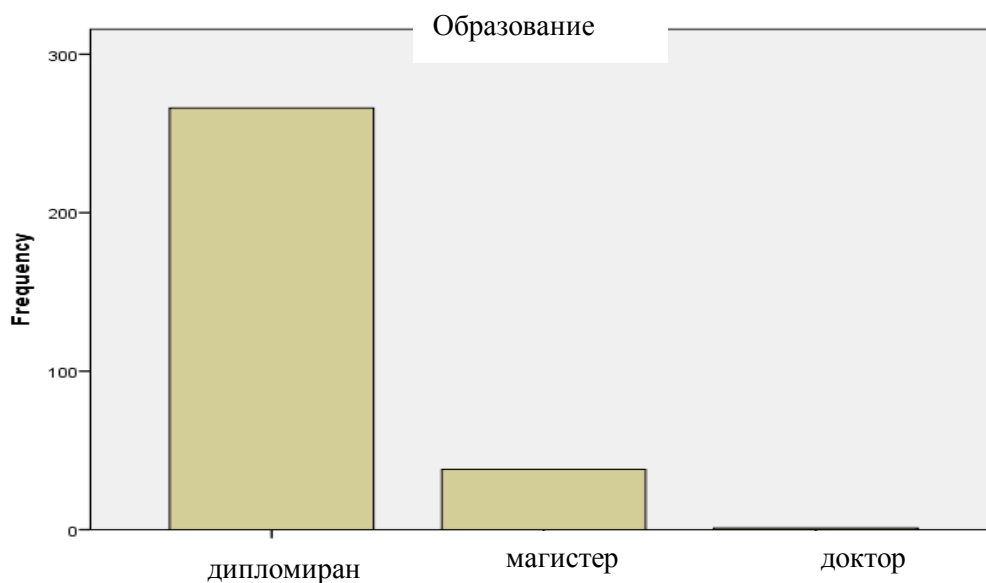
	Фреквенција	Проценти	Валиден процент	Кумулативен процент
Тетово	38	12,4	12,5	12,5
Гостивар	24	7,8	7,9	20,3
Кичево	30	9,8	9,8	30,2
Струга	21	6,9	6,9	37,0
Скопје-центар	10	3,3	3,3	40,3
Свети Николе	23	7,5	7,5	47,9
Дебар	23	7,5	7,5	55,4
Охрид	6	2,0	2,0	57,4
Косела Вода	11	3,6	3,6	61,0
Куманово	21	6,9	6,9	67,9
Бутел-Скопје	9	2,9	3,0	70,8
Демир Капија	6	2,0	2,0	72,8
Неготино	14	4,6	4,6	77,4
Ресен	16	5,2	5,2	82,6
Прилеп	15	4,9	4,9	87,5
Кочани	16	5,2	5,2	92,8
Битола	11	3,6	3,6	96,4
Чаир- Скопје	11	3,6	3,6	100,0
Вкупно	305	99,7	100,0	

Табела:4-12. Карактеристика- ниво на образование

	Фреквенција	Проценти	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни				
Дипломиран	266	86,9	87,2	87,2
Магистер	38	12,4	12,5	99,7
Доктор на науки	1	0,3	0,3	100,0
Вкупно	305	99,7	100,0	
Невалидни				
Вкупно	1	0,3		
	306	100,0		

Карактеристика во образовните институции е тоа што сите вработени во образовниот процес и во лидерството кои се тестирани, потребно е да имаат висока квалификација (завршено високо образование), за директорот се бара обука и квалификација за менаџирање, додека повисоките образовните нивоа не се земаат предвид. Застапеноста со високо образование во истражувањето е (266) или 86,9%, магистри (38) или 12,4% и еден е доктор на науки.

Слика 4-6. Карактеристика- ниво на образование

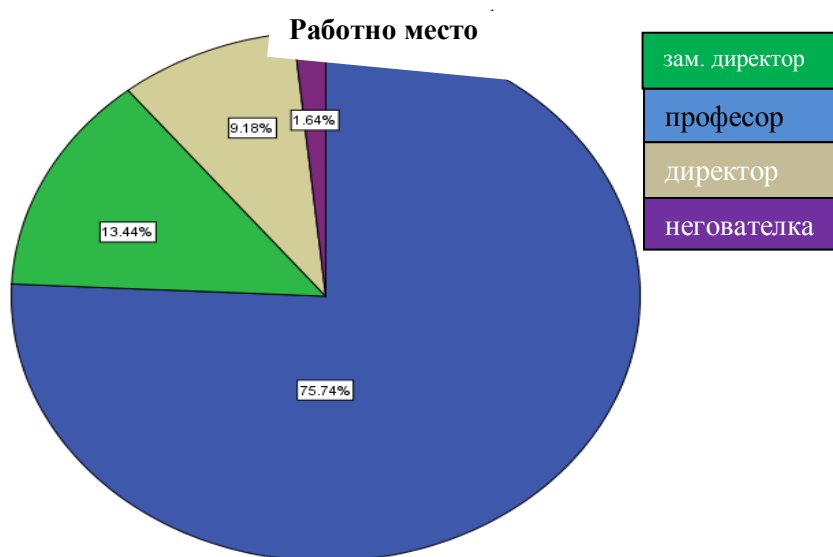


Табела 4-13. Карактеристика - работно место

	Фреквенција	Проценти	Валиден процент	Кумулативен процент
Професор	231	75,5	75,7	75,7
заменик-директор	41	13,4	13,4	89,2
Валидни Директор	28	9,2	9,2	98,4
Воспитувач	5	1,6	1,6	100,0
Вкупно	305	99,7	100,0	
Невалидни	1	0,3		
Вкупно	306	100,0		

Добиените резултати од дескриптивната статистика за карактеристиката - работно место се: 231 (75,5%) се на позицијата професори, 41 (13,4%) се на позицијата заменик-директор, 28 (2%) се на позицијата директор и 5 (1,6%) се воспитувачи.

Слика 4-7. Карактеристика - позиција на работното место

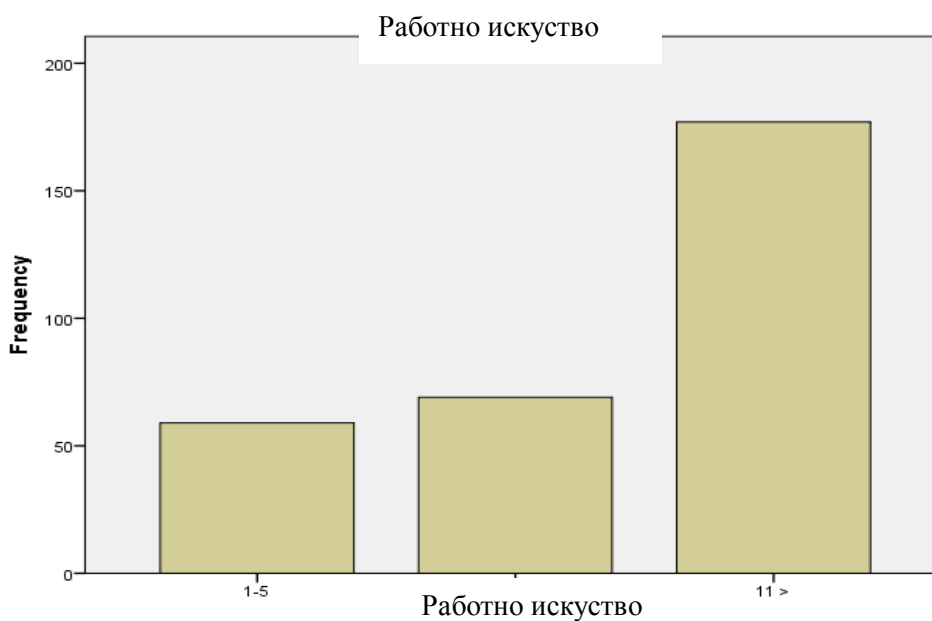


Табела 4-14. Карактеристика - работно искуство

	Фреквенција	Проценти	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни				
1-5	59	19,3	19,3	19,3
6-10 години	69	22,5	22,6	42,0
11 >	177	57,8	58,0	100,0
Вкупно	305	99,7	100,0	
Невалидни	1	0,3		
Вкупно	306	100,0		

Според резултатите наведени во табелата 4-14 можеме да согледаме дека: 59 (19,3%) имаат работно искуство во институцијата со времетраење од 1 до 5 години, 69 (22,5%) имаат искуство од 6 до 10 години и 177 (57,8%) имаат работно искуство над 11 години.

Слика 4-8. Работно искуство

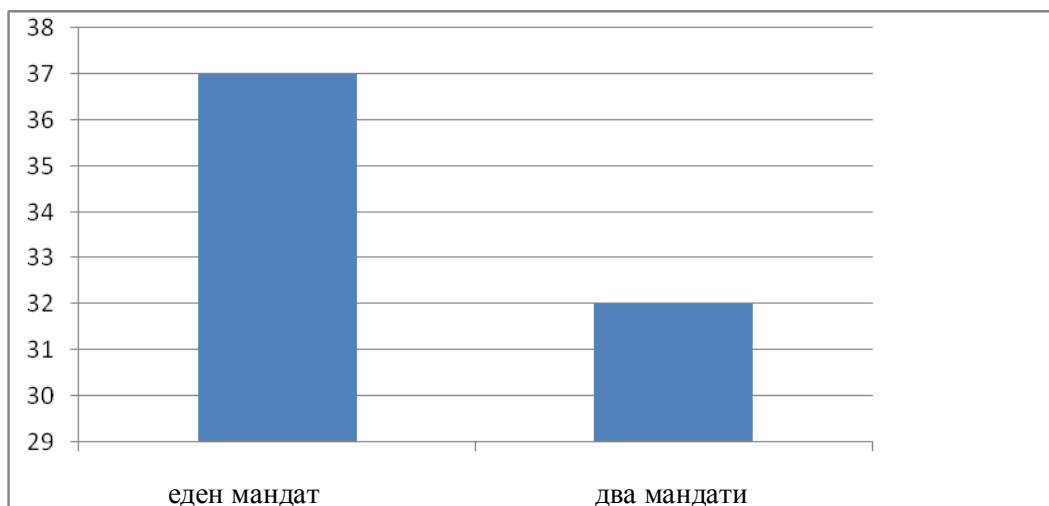


Табела 4-15. Колку години сте на раководна позиција

	Фреквенција	Проценти	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни				
1-4 години	37	53,6	53,6	53,6
4 > години	32	46,4	46,4	46,4
Невалидни	1		100,0	100,0
Вкупно	69	100,0		

Резултатите за карактеристиката - колку години сте на раководна позиција се: 37 (53,6%) се еден мандат на позицијата на раководството, и 32 (46,4%) се втор мандат во позиција на раководство. Се гледа дека процентот на тие што се втор мандат во позиција на раководството е многу голем. Постои можност тие да се многу ефективни во работата или пак имаат влијание други фактори.

Слика 4-9. Мандати на позиција директор



Табела 4 -16. Какви специјализации имате

	Фреквенција	Проценти	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	Обуки	199	65,0	80,2
	специјализации	48	15,7	99,6
	Друго	1	0,3	100,0
	Вкупно	248	81,0	100,0
Невалидни	58	19,0		
Вкупно	306	100,0		

Врз основа на оваа анализа се добиваат информации за тоа колку директорите, замениците-директори и професорите ги следат семинарите и обуките, кои им се потребни за нивно усовршување. Од добиените статистички податоци наведени во табелата 4-16, забележуваме дека: 199 (65%) ги следеле обуките, 48 (15,7%) имаат положено испит за директори. Според направеното истражување може да се констатира дека од 28 директори опфатени со анкетата, 26 од нив го имаат положено испитот, а двајца сè уште не го положиле. Другите што го имаат положено испитот за директори се на позиција на заменик директор или се професори кои се потенцијални кандидати за позицијата директор. Истражувањето е реализирано во јавните институции, иако беше планирано да се реализира и во приватните институции. Напоменуваме дека раководствата на приватните образовни институции во Република Македонија не прифатија да соработуваат.

Слика 4.10. Други специјализации или обуки



Табела 4-17. Сопственост на институцијата

	Фреквенција	Проценти	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни Јавни	304	99,3	100,0	100,0
Невалидни	2	0,7		
Вкупно	306	100,0		

4.4.4. Тестирање на хипотезите

t- Тест

Постојат различни тестови на t-Тест кои можат да се употребуваат во статистичкиот програм СПСС. Во нашата студија е употребен „независниот едноставен тест“. Ова статистичко истражување овозможува да се спореди просекот на резултатите за две групи на луѓе, и тоа за иста ситуација. „Пирсонов едноставен тест“ се употребува кога сакаме да го споредиме просекот на р- вредноста за иста група на луѓе во две различни ситуации.

t-тестот ни помага да утврдиме дали постои сигнификантна разлика помеѓу варијаблите. Постојат две алтернативи за објаснување на сигнификантна разлика на варијаблите, а тие се:

- Ако p - вредноста на тест статистиката е еднаква или помала од $\alpha < 0,05$ (Алфа = 0,05; 0,04; 0,02), тогаш постои сигнификантна разлика помеѓу две варијабли.
- Ако p - вредноста на тест статистиката е поголема од $\alpha > 0,05$ (алфа= 0,05; 0,06; 0,10), тогаш не постои сигнификантна разлика помеѓу две варијабли.

H1. Постои сигнификантна разлика помеѓу директорите и заменик-директорите во перцепцијата на трансформациониот и трансакциониот стил.

Првата фаза за тестирање на хипотезата со t-тестот е да се групираат модалитетите кои што ќе се анализираат во две групи. Во студијава има два модалитета на варијаблата работна позиција (директор и заменик-директор) кои ќе се анализираат за различни ситуации (за сите компоненти на трансформациониот и трансакциониот стил).

Табела 4-18. Групна статистика

	Работно место	Бр.	Просек	Стандардна девијација.	Стандардни грешки
Х	зам.директор	41	3,6220	0,55905	0,08731
	Директор	28	3,7202	0,65429	0,12365
СИ	зам.директор	41	3,8976	0,49824	0,07781
	Директор	28	3,7714	0,81598	0,15421
РИП	зам.директор	41	3,7744	0,70224	0,10967
	Директор	28	4,0893	0,92600	0,17500
ИП	зам.директор	41	3,6463	0,55050	0,08597
	Директор	28	3,3929	0,96808	0,18295
ПН	зам.директор	41	3,6537	0,59670	0,09319
	Директор	28	3,6714	0,58932	0,11137
ПМ- А	зам.директор	41	3,8293	0,62610	0,09778
	Директор	28	3,6339	0,81218	0,15349
ПМ-П	зам.директор	41	3,6890	0,55840	0,08721
	Директор	28	3,6161	0,67523	0,12761
ЛЛ	зам.директор	41	3,9207	0,61856	0,09660
	Директор	28	3,7946	0,80523	0,15217

Втората фаза на тестирање на хипотезата ја претставува обработката на добиените податоци од анкетата со помош на „Независниот едноставен тест“, за да се утврди дали постои сигнификантна разлика во перцепцијата на стилот од страна на лидерството (директорите и замениците-директори).

Табела 4-19. Независен тест на варијаблите

	Левенс тест за рамноправост на варијансите		t-тест за еднаквост на просекот						
	F	Сиг.	T	Степен на слобод	сиг. (2-насок)	Разлика на просекот	Станд. грешки Разлики	95% Интервал на довербата на разликата	
								Пониска граница	Горна граница
X	1,318	0,255	-0,669	67	0,506	-0,09829	0,14691	-0,39153	0,19495
			-0,649	51,923	0,519	-0,09829	0,15137	-0,40204	0,20546
СИ	4,233	0,044	0,797	67	0,428	0,12613	0,15822	-0,18968	0,44195
			0,730	40,718	0,469	0,12613	0,17273	-0,22277	0,47503
РИП	0,052	0,821	-1,606	67	0,113	-0,31490	0,19612	-0,70636	0,07657
			-1,525	47,435	0,134	-0,31490	0,20652	-0,73027	0,10048
РП	10,321	0,002	1,383	67	0,171	0,25348	0,18323	-0,11225	0,61922
			1,254	38,959	0,217	0,25348	0,20214	-0,15540	0,66237
ПН	0,025	0,876	-0,122	67	0,903	-0,01777	0,14556	-0,30831	0,27277
			-0,122	58,640	0,903	-0,01777	0,14522	-0,30838	0,27284
ПМ-А	0,523	0,472	0,127	67	0,204	0,19534	0,17333	-0,15063	0,54131
			1,073	48,023	0,288	0,19534	0,18199	-0,17057	0,56125
ПМ-П	1,129	0,292	0,489	67	0,626	0,07295	0,14910	-0,22466	0,37057
			0,472	50,652	0,639	0,07295	0,15456	-0,23739	0,38330
ЛЛ	0,512	0,477	0,735	67	0,465	0,12609	0,17157	-0,21636	0,46853
			0,700	47,896	0,488	0,12609	0,18025	-0,23634	0,48852

Од добиените резултати во табелата 4-20 може да се констатира дека не постои сигнификантна разлика во перцепцијата на стилите од страна на раководството, бидејќи р - вредноста е поголема од алфа =0,05.

Трансформациониот стил - помошни хипотези

H1a. Постои сигнификантна разлика во перцепцијата на харизма стилот од страна на раководството

p - вредноста на тестот за тоа како се перцептира стилот харизма од страна на директорите е 0,506, додека за тоа како се перцепира од страна на заменик-директорите p - вредноста е 0,519. p - вредноста за двете модалитети е поголема од $\alpha=0,05$. Резултатите потврдуваат дека не постои сигнификантна разлика помеѓу модалитетите за тоа како го перцепираат стилот харизма.

H1б. Постои сигнификантна разлика во перцепцијата на стилот способноста за инспирација од страна на раководството (директор и заменик-директор)

p - вредноста на тестот за перцепцијата на стилот способноста за инспирација од страна на директорите е 0,428, од заменик директорите p - вредноста е 0,489. Во ваква ситуација нема сигнификантна разлика во перцепцијата на стилот способноста за инспирација од страна на раководството, бидејќи p - вредноста е поголема од $\alpha = 0,05$.

H1в. Постои сигнификантна разлика во перцепцијата на стилот разбирање за индивидуалните потреби од страна на раководството (директор и заменик-директор)

Не постои сигнификантна разлика во перцепцијата на стилот разбирање за индивидуалните потреби од страна на раководството, бидејќи p - вредноста е поголема од $\alpha = 0,05$, за модалитетот директор p - вредноста е 0,113, а за заменик директор p - вредноста е 0,134.

H1г. Постои сигнификантна разлика во перцепцијата на стилот интелектуалното поттикнување од страна на раководството (директор и заменик-директор).

Од добиените резултати p - вредноста за модалитетите е 0,171 и 0,217, а тоа значи дека p - вредноста е поголема од $\alpha = 0,05$, што значи дека помеѓу модалитетите немаме сигнификантна разлика во перцепцијата на стилот.

Трансакционен стил - помошни хипотези

H1д. Постои сигнификантна разлика во перцепција на стилот потенцијална награда од страна на раководството (директор и заменик-директор)

Ќе го проследиме просекот на резултатите за модалитетите (две групи на луѓе директор и заменик-директор) за иста ситуација (за компонентите) на трансакциониот стил. p - вредноста за перцепција на стилот потенцијална награда од страна на лидерството (за двете модалитети) е 0,903 или поголема од $\alpha = 0,05$, што значи дека во перцепцијата за стилот помеѓу модалитетите нема сигнификантна разлика.

H1ѓ. Постои сигнификантна разлика во перцепцијата на стилот партиципативен менаџмент- активен од страна на раководството (директор и заменик-директор)

Не постои сигнификантна разлика во перцепцијата на овој стил од страна на раководството бидејќи p - вредноста е 0,264 и 0,288 и е поголема од $\alpha=0.05$.

H1е. Постои сигнификантна разлика во перцепцијата на стилот партиципативен менаџмент- пасивен од страна на раководството (директор и заменик-директор)

Од резултатите добиени во табелата 4-19, согледуваме дека p - вредноста во перцепција на стилот партиципативен менаџмент - пасивен од страна на директорите е 0,829 и заменик директорите е 0,859 и е поголема од α . Значи, нема сигнификантна разлика помеѓу модалитетите во перцепција на стилот.

H1г. Постои сигнификантна разлика во перцепцијата на либералниот стил од страна на раководството (директор и заменик-директор)

p - вредноста за либералниот стил е 0,465 и 0,88 поголема од алфа, значи не постои сигнификантна разлика во перцепција на стилот од страна на раководството. Врз основа на добиените резултати од анализите за првата хипотеза, може да се заклучи дека во сите анализи, посебно за сите компоненти на трансформациониот стил, трансакциониот стил, либералниот стил и општата анализа на трансформациониот и трансакциониот стил, p - вредноста е поголема од алфа = 0.05, што значи дека не постои сигнификантна разлика во перцепцијата на стилите помеѓу модалитетите (директор и заменик-директор), иако се различни по позицијата и по демографските карактеристики. Оваа хипотеза се отфрла и се прифаќа нулта хипотеза.

Табела 4-20. Анализа на сигнификантната разлика помеѓу модалитетите и стилите

Групна статистика

	Работно место	Бр	Просек	Стандардна девијација	Стандардни грешки
Трансформационен.	заменик-директор	41	3,7351	0,35349	0,05521
	Директор	28	3,7435	0,68339	0,12915
Трансакционен.	заменик-директор	41	3,7732	0,38887	0,06073
	Директор	28	3,6790	0,58245	0,11007

Во табелата е наведена групната статистичка анализа за стилите и модалитетите. Вкупниот број на заменик директори кај кои се испитани стилите е 41, а на директорите е 28. Разликата на просекот на модалитетите за стилите е од бројот 3,8799 до 3,7732. Може да се констатира дека просекот на стилите на работното место меѓу модалитетите (директор и заменик директор), не рефлектира голема разлика, а ова осигурува дека не постои разлика во перцепцијата на стилите помеѓу модалитетите. Оваа констатација може да се верифицира со анализата во табелата 4-21.

Табела 4-21. Анализа на сигнификантна разлика помеѓу трансформациониот и трансакциониот стил

Независен едноставен тест

	Левенс тест за еднаквост на варијансите		t-тест за еднаквост на просек							
	F	Сиг.	Т	Степен на слобод	Сиг.(2-насоки)	Разлика на просекот	Стандардни грешки	95% Интервал на довербата на разликата		
								Долна граница	Горна граница	
Трансформационен	Претпоставува еднакви разлики.	6.805	0,011	-0,067	67	0,947	-0,00839	0,12568	-0,25925	0,24247
	Не претпоставува еднакви разлики			-0,060	36,936	0,953	-0,00839	0,14045	-0,29299	0,27621
Трансакц	Претпоставува еднакви разлики.	2,205	0,142	0,806	67	0,423	0,09415	0,11680	-0,13899	0,32730
	Не претпоставува еднакви разлики			0,749	43,236	0,458	0,09415	0,12572	-0,15934	0,34764

Од добиените резултати во табелата 4-21 може да се констатира дека и во општата анализа p - вредноста помеѓу стиловите е поголема од $\alpha = 0,05$. Значи, не постои сигнификантна разлика во перцепцијата на стилот на раководството од страна на директорите и заменик-директорите.

H2. Постои сигнификантна разлика во перцепцијата на стилот на лидерството од страна на подредените (вработените)

За тестирање на ова хипотеза се анализирани податоците добиени од страна на професорите и наставниците, кои ќе ни бидат клучни модалитети.

Табела 4-22. Групна статистика на модалитетите (професори, негуватели)

Групна статистика

	Работно место	Бр	Просек	Стандардна девијација	Стандардни грешки
Трансфор	Професор	231	3,6271	0,53107	0,03494
	Наставници	5	3,1692	0,24774	0,11079
Трансакци	Професор	231	3,5696	0,54589	0,03592
	Наставници	5	3,1050	0,23989	0,10728

Од табелата се гледа дека 231 од анкетираниите се професори и наставници, а 5 се негуватели. Врз основа на добиените податоци од анкетата ќе ја тестираме хипотезата со помош на „независниот едноставен тест“.

За анализа на сигнификантната разлика во перцепција на трансформациониот и трансакциониот стил од страна на вработените, е употребен „независниот едноставен тест“. Испитаниците се категоризирани во две групи за секој стил врз основа на варијантата.

Категоризирањето на модалитетите во две групи е направено според варијантите. Анализите во табела 4-23 резултираат дека модалитетите на варијантата „не претставува еднакви разлики“ р- вредноста за трансформациониот стил е 0,012, за трансакциониот стил е 0,01 што значи р- вредноста е помала од $\alpha = 0,05$, значи постои сигнификантна разлика во перцепција на стилот на лидерството. За ова категорија на модалитетите хипотезата може да се прифати. Категоризирањето на модалитетите врз основа на варијантата "претставува еднакви разлики" р- вредноста за трансформациониот стил е 0,056 и за трансформациониот стил е 0,059 поголема од $\alpha = 0,05$, значи не постои сигнификантна разлика во перцепција на стилот на лидерството од страна на вработените на ова категорија.

Табела 4-23. Анализа на сигнификантната разлика во перцепција на стилите од страна на вработените

Независниот едноставен тест

	Левенс тест за еднаквост на варијансите		t-тест за еднаквост на просек							
	F	Сиг.	T	Степен на слобод	Сиг.(2-насоки	Разлика на просекот	Стандардни. грешки Разлики	95% Интервал на довербата на разликата		
								Долна граница	Горна граница	
Транс	Претпостав еднакви разлики	2,507	0,115	1,921	234	0,056	0,45798	0,23845	-0,01180	0,92775
	Не претпостав еднакви разлики			3,942	4,834	0,012	0,45798	0,11617	0,15624	0,75972
Трансак	Претпостав еднакви разлики	2,748	0,099	1,896	234	0,059	0,46464	0,24505	-0,01815	0,94743
	Не претпостав еднакви разлики			4,107	4,946	0,010	0,46464	0,11313	0,17286	0,75642

Н3. Постои сигнификантна разлика помеѓу трансформациониот стил на лидерството и ефикасноста на стратешко и оперативно ниво

Оваа хипотеза се тестира со едноставен тест, за да се утврди дали постои сигнификантна разлика помеѓу стилот и ефективноста на стратешко и оперативно ниво.

Табела 4-24. Статистичка анализа за трансформациониот стил

	Бр	Просек	Стандардна девијација	Стандардни грешки
Трансформ.	305	3,6448	0,52731	0,03019

Од статистичката анализа може да се констатира дека бројот на испитаниците за понатамошна анализа на трансформациониот стил е 305.

Табела 4-25. Анализа на сигнификантна разлика помеѓу трансформациониот стил и ефикасноста на стратешко и оперативно ниво

Едноставен тест

	Тест вредноста = 0					
	Т	Степен на слобод.	Сигнификанца	Разлика на просекот	95% Интервал на довербата на разликата	
					Долна граница	Горна граница
ТРАНСФ.	120,714	304	0,000	3,64482	3,5854	3,7042

Според добиените резултати во табелата 4-25, р- вредноста е 0,000 е помала од $\alpha=0,05$, што значи постои сигнификантна разлика помеѓу трансформациониот стил и ефикасноста на стратешко и оперативно ниво. Ова значи дека хипотезата може да се прифати.

Н3а. Трансакциониот стил на лидерство обезбедува сигнификантна разлика во ефикасноста на стратешко и оперативно ниво

Оваа помошна хипотеза се тестира со едноставен тест, за да се направи статистичка анализа за трансформациониот стил и за да се констатира дали постои сигнификантна разлика помеѓу стилот и ефикасноста на стратешко и оперативно ниво.

Табела 4-26. Статистичка анализа за трансакциониот стил

Едноставен тест

Стилот	Бр.	Просек	Стандардна девијација	Стандардни грешки
Трансакционал.	305	3,5994	0,53441	0,03060

Табела 4-27. Анализа на сигнификантна разлика помеѓу трансакциониот стил и ефективноста на стратешко и оперативно ниво

Едноставен тест

Стилот	Тест вредноста = 0					
	Т	Степен на слобод	Сиг. (2- насоки)	Разлика на просекот	95% Интервал на довербата на разликата	
					Долна граница	Горна граница
Трансакционен.	117,627	304	0,000	3,59943	3,5392	3,6596

р- вредноста е 0,000 и е помала од $\alpha=0,05$, што значи дека постои сигнификантна разлика помеѓу трансформациониот стил и ефикасноста на стратешко и оперативно ниво. Ова значи дека хипотезата може да се прифати.

Н4. Постои сигнификантна разлика помеѓу трансформациониот и трансакциониот стил

За тестирање на оваа хипотеза, податоците се обработени со Пирсон едноставен тест. Овој тест се употребува кога се споредува просекот на резултатите за иста група на луѓе во две различни ситуации.

Табела 4-28. Статистичка анализа на поврзаноста на стиловите

Стилови	Просек	Бр	Стандардна девијација	Стандардни грешки
Комбин.1 Трансформац.	3,6448	305	0,52731	0,03019
Трансакционен	3,5994	305	0,53441	0,03060

Бројот на анкетираниите за статистичката анализа на поврзаноста на трансформациониот и трансакциониот стил е 305.

Табела 4-29. Корелација помеѓу трансакциониот и трансформациониот стил

Комбинација на стиловите	Бр	Корелација	Сиг.
Трансакцио. & трансфорцион.	305	0,813	0,000

Според табелата 4-29 резултатите покажуваат дека корелацијата помеѓу трансформациониот и трансакциониот стил е цврста, односно 0,813, р- вредноста е .000 помала од алфа =0,05, па затоа како модел е прифатен.

Табела 4-30. Анализа на сигнификантната разлика помеѓу трансформациониот и трансакциониот стил

Поврзан едноставен тест

	Поврзани разлики					Т	сс	Сиг. (2-насоки)
	Просек	Стандардна девијација	Станд. грешки	95% Интервал на довербата на разликата				
				Долна граница	Горна граница			
Трансформ-Трансакционе	0,04540	0,32455	0,01858	0,00883	0,08197	2,443	304	0,015

р- вредноста на трансформациониот и трансакциониот стил е 0,015, што значи дека е помала од алфа = 0,05 и постои сигнификантна разлика помеѓу стиловите. Хипотезата може да се прифати.

H5. Постои сигнификантна разлика помеѓу стилот на лидерството и демографските карактеристики

Во многу истражувања е утврдено дека демографските карактеристики имаат клучна улога во определувањето на стилот на лидерството. Со оваа хипотеза ја анализираме сигнификантната разлика помеѓу стилите и демографските карактеристики, за да утврдиме дали личните карактеристики се клучни фактори во стилот на лидерството. За анализа на демографските карактеристики се утврдени следниве подхипотези.

X5a. Постои сигнификантна разлика помеѓу трансформациониот стил и полот

Во оваа подхипотеза се употребува дескриптивна анализа за утврдување на сигнификантната разлика помеѓу трансформациониот стил и полот.

Со дескриптивната анализа, модалитетите (машки и женски) се групирани во четири компоненти на трансформациониот стил, со цел да се утврди дали карактеристиката пол има влијание во определувањето на стилот на лидерството.

За тестирање на сигнификантната разлика меѓу стилот и полот е употребена анализата на варијансата. Анализата на варијансата опфаќа една независна варијабла, која има разни нумерички нивоа (1-5). Овие нивоа кореспондираат во разни групи и услови. Анализата на варијансата ја компарира варијансата (варијабилноста на резултатите), помеѓу групата и во рамките на групата.

Една пресметана норма F (Fisher), ја презентира варијансата помеѓу групата и варијансата во рамките на групата. Една висока F норма покажува дека има поголема варијабилност помеѓу групите, отколку внатре во самата група.

Табела 4-31. Дескриптивна анализа на полот (машки/женски)

	Бр	Просек	Стандардна девијација	Стандардни грешки	95% Интервал на довербата на разликата		Минимум	Максимум	
					Долна граница	Горна граница			
Х	женски	205	3,5894	0,61757	0,04313	3,5044	3,6745	1,83	5,00
	машки	99	3,5505	0,52997	0,05326	3,4448	3,6562	1,83	5,00
	3.00	1	4,5000	4,50	4,50
	Total	305	3,5798	0,59128	0,03386	3,5132	3,6464	1,83	5,00
СИ	женски	205	3,6605	0,67812	0,04736	3,5671	3,7539	1,20	5,00
	машки	99	3,7677	0,64378	0,06470	3,6393	3,8961	1,80	5,00
	3.00	1	4,2000	4,20	4,20
	Total	305	3,6970	0,66750	0,03822	3,6218	3,7723	1,20	5,00
РИП	женски	205	3,8439	0,75042	0,05241	3,7406	3,9472	1,00	5,00
	машки	99	3,7121	0,73485	0,07386	3,5656	3,8587	1,50	5,00
	3.00	1	4,5000	4,50	4,50
	Total	305	3,8033	0,74659	0,04275	3,7192	3,8874	1,00	5,00
ИП	женски	205	3,4915	0,68572	0,04789	3,3970	3,5859	1,00	5,00
	машки	99	3,5101	0,69337	0,06969	3,3718	3,6484	1,75	5,00
	3.00	1	4,0000	4,00	4,00
	Total	305	3,4992	0,68660	0,03931	3,4218	3,5765	1,00	5,00

Табела 4-32. Анализа на сигнификантната разлика помеѓу трансформациониот стил и полот

Анова

		Збир квадрати	Сс	Средни квадрати	F	Сиг.
X	Помеѓу групите	0,951	2	0,475	1,363	0,257
	Во рамките на групите.	105,330	302	0,349		
	Вкупно	106,281	304			
СИ	Помеѓу групите	1,021	2	0,510	1,147	0,319
	Во рамките на групите	134,427	302	0,445		
	Вкупно	135,447	304			
РИП	Помеѓу групите	1,646	2	0,823	1,482	0,229
	Во рамките на групите	167,800	302	0,556		
	Вкупно	169,447	304			
ИП	Помеѓу групите	0,275	2	0,137	0,290	0,748
	Во рамките на групите	143,037	302	0,474		
	Вкупно	143,312	304			

Од добиените резултати во табелата 4-32 се гледа дека помеѓу компонентите на трансформациониот стил и полот не постои сигнификантна разлика, бидејќи р- вредноста за стиловите е поголема од $\alpha = 0,05$. Ова хипотеза се отфрла и се прифаќа нулата.

H5 б. Постои сигнификантна разлика помеѓу стиловите и искуството

Во ова помошна хипотеза се анализира сигнификантната разлика помеѓу трансформациониот и трансакциониот стил со карактеристиката искуството во работното место.

Табела 4-33. Анализа на сигнификантната разлика помеѓу трансформациониот стил и искуството

Трансформационен стил

	Збир квадрати	Сс	средни квадрати	F	Сиг.
Помеѓу групите	1,083	2	0,542	1,960	0,143
Во рамките на групите	83,447	302	0,276		
Вкупно	84,530	304			

Не постои сигнификантна разлика помеѓу искуството на вработените во перцепцијата на трансформациониот стил, затоа што р- вредноста е 0,143 и е поголема од алфа = 0,05.

Табела 4-34. Анализа на сигнификантната разлика помеѓу трансакциониот стил и искуството

Трансакционен стил

	Збир квадрати	Сс	Средни квадрати	F	Сиг.
Помеѓу групите	2,769	2	1,385	4,975	0,004
Во раките на групите.	84,052	302	0,278		
Вкупно	86,821	304			

Постои сигнификантна разлика помеѓу карактеристиката- искуството на вработените во перцепцијата на трансакциониот стил, бидејќи р- вредноста е 0,004 и е помала од алфа= 0,05. Хипотезата може да се прифати.

H5в. Постои сигнификантна разлика помеѓу стиловите и образованието

Во ова помошна хипотеза се анализира сигнификантната разлика помеѓу трансформациониот и трансакциониот стил со карактеристиката - образование.

Табела 4-35. Анализа на сигнификантната разлика помеѓу трансакциониот стил и образованието

Анова

Образование

	Збир квадрати	Сс	Средни квадрати	F	Сиг.
Помеѓу групите	28,621	223	0,128	1,278	0,100
Во рамките на групите	8,133	81	0,100		
Вкупно	36,754	304			

Не постои сигнификантна разлика помеѓу различните нивоа на образованието во перцепцијата на стилот, бидејќи р- вредноста е 0,100 и е поголема од алфа = 0,05.

Табела 4-36. Дескриптивна анализа за трансформациониот стил и нивото на образованието

Трансформациониот стил

	Бр	Просек	Стандардна девијација	Стандардни грешки	95% Интервал на довербата на разликата		Минимум	Максимум
					Долна граница	Горна граница		
дипломиран	266	3,6572	0,53212	0,03263	3,5929	3,7214	1,38	5,00
магистер	38	3,5477	0,49125	0,07969	3,3862	3,7092	2,53	4,88
Доктор на науки	1	4,0542	4,05	4,05
Вкупно	305	3,6448	0,52731	0,03019	3,5854	3,7042	1,38	5,00

Резултатите од табелата 4-36 покажуваат дека испитаниците според нивото на образованието се делат на три категории. Првата категорија со високо образование се 266 испитаници, 38 се магистри и 1 е доктор на науки.

Табела 4-37. Анализа на сигнификантната разлика помеѓу трансформациониот стил и образованието

ANOVA

Трансформационен	Збир квадрати	Сс	Средни квадрати	F	сиг.
Помеѓу групите	0,567	2	0,283	1,019	0,362
Во рамките на групите	83,964	302	0,278		
Вкупно	84,530	304			

Не постои сигнификантна разлика помеѓу трансформациониот стил и образованието, бидејќи р- вредноста е 0,362 и е поголема од алфа= 0,05.

Табела 4-38. Дескриптивна анализа за трансакциониот стил и нивото на образованието

Трансакционен стил	Бр	Просек	Стандардна девијација	Просек на стандардни грешки	95% Интервал на довербата на разликата		Минимум	Максимум
					Долна граница	Горна граница		
Дипломиран	266	3,5957	0,55038	0,03375	3,5292	3,6621	1,55	5,00
Магистер	38	3,6191	0,41806	0,06782	3,4817	3,7565	2,30	4,59
Доктор на науки	1	3,8500	3,85	3,85
Вкупно	305	3,5994	0,53441	0,03060	3,5392	3,6596	1,55	5,00

Резултатите од табелата 4-38 покажуваат дека испитаниците според нивото на образованието се поделени на три категории. Првата категорија со високо образование се 266 испитаници, 38 се магистри и 1 е доктор на науки.

Табела 4-39. Постои сигнификантна разлика помеѓу трансакциониот стил и образованието

АНОВА

Трансакционен стил	Збир квадрати	Сс	Средни квадрати	F	Сиг.
Помеѓу групите	0,81	2	0,041	0,141	0,868
Во рамките на групите	86,740	302	0,287		
Вкупно	86,821	304			

По обработката на податоците со анализа на варијансата (Анова), може да се констатира дека добиените резултати покажуваат дека не постои

сигнификантна разлика помеѓу трансакциониот стил и образованието, бидејќи р- вредноста е 0,868 и е поголема од $\alpha = 0,05$.

Може да се констатира дека во оваа хипотеза и подхипотеза постои сигнификантна разлика само помеѓу трансакциониот стил и искуството, а за сите други карактеристики не постои сигнификантна разлика. Значи, демографските карактеристики во овие институции немаат детерминантно влијание во определувањето на стилот на лидерството.

Н6. Постои сигнификантна разлика помеѓу стилите и ефективноста

За тестирање на ова хипотеза се употребува едноставна статистичка анализа за да се утврди корелацијата и сигнификантната разлика помеѓу трансформациониот, трансакциониот стил на лидерството и ефективноста.

Табела 4-40. Статистичка анализа: ефективноста и трансформациониот стил

	Просек	Бр	Стандардна девијација	Просек на стандардни грешки
Ефективноста	3,9834	305	0,79440	0,04549
Трансформац.	3,6448	305	0,52731	0,03019

Бројот на анкетираниите за анализа на корелацијата и сигнификантната разлика помеѓу ефективноста и трансформациониот стил е 305.

Табела 4-41. Корелација помеѓу трансформациониот стил и ефективноста

	Бр	Корелација	Сигнификанца.
Ефекти & Трансформациониот	305	0,688	0,000

p- вредноста во табелата 4-41 е 0,000, што значи е помала од $\alpha = 0,05$, односно помеѓу ефективноста и трансформациониот стил постои сигнификантна разлика и позитивна корелација. Хипотезата може да се прифати.

Табела 4-42. Сигнификантна разлика помеѓу ефективноста и трансформациониот стил

Комбиниран едноставен тест

	Поврзани разлики					Т	Сс	Сиг. (2-насок и)
	Просе	Стандард. девијација	Просек на стандардни грешки	95% Интервал на довербата на разликата				
				Долна границ	Горна границ			
Ефективноста- Трансформациониот.	0,33856	0,57663	0,03302	0,27358	0,40353	10,254	304	0,000

Во табелата 4-41, коефициентот на корелацијата е 0,688 и е прифатлив, а во табелата 4-42 резултатите покажуваат дека постои сигнификантна разлика помеѓу ефективноста и трансформациониот стил, бидејќи p- вредноста е 0,000 и е помала од $\alpha = 0,05$.

Табела 4-43. Статистичка анализа за ефективноста и трансакциониот стил

	Просек	Бр	Стандардна девијација	Стандардни грешки
ЕФЕКТ	3,9834	305	0,79440	0,04549
ТРАНСАКЦ.	3,5994	305	0,53441	0,03060

Бројот на анкетираниите за анализа на ефективноста и трансакциониот стил е 305, стандардна девијација за ефективноста е 0,79440, а за трансакциониот

стил е 0,53441, што значи помеѓу ефективноста и трансакциониот стил постои голема разлика.

Табела 4-44. Корелација меѓу трансакциониот стил и ефективноста

	Бр	Корелација	Сигнификанца.
Ефективноста&трансакционен	305	0,639	0,000

Помеѓу ефективноста и трансакциониот стил постои позитивна корелација и сигнификантна разлика, бидејќи р- вредноста е 0,000 што значи е помала од $\alpha = 0,05$. Хипотезата може да се прифати.

Табела 4-45 . Комбиниран тест меѓу ефективноста и трансакциониот стил

	Поврзани разлики					Т	Сс	Сиг. (2-насоки)
	Просек	Стандардна девијација	Стандардни грешки	95% Интервал на довербата на разликата				
				Долна граница	Горна граница			
Ефектив - Трансакци	0,38395	0,61184	0,03503	0,31501	0,45289	10,959	304	0,000

Во табелата 4-45 од добиените резултати може да се констатира дека постои сигнификантна разлика помеѓу ефективноста и трансакциониот стил, бидејќи р- вредноста е 0.000 и е помала од $\alpha = 0,05$. Хипотезата може да се прифати.

ЗАКЛУЧОК

За реализација на оваа студија е употребена комбинација на голем број информации и секундарни податоци базирани врз постоечката литература, како и примарни податоци што се добиени од анкетањето. Врз основа на согледувањата може да се изведат следните заклучоци:

1. Последниве години образовните институции во Република Македонија се соочуваат со многубројни промени. Промените се предизвик за овие институции бидејќи сите вработени не можат да ги прифатат овие промени, затоа што вработените се разликуваат по нивните карактеристики, способности и според модалитетите и демографските карактеристики. Една категорија вработени многу тешко реагира на промените и многу тешко ги прифаќа. Основна компонента за спроведување на промените, за постигнување на целите, перформансата и постигнување квалитетно училиште и образование е ефективно лидерство и употреба на ефективен стил од страна на лидерот. Ефективното лидерство поседува способности и вештини и многу лесно може да се вклопи во различни ситуации и да управува со комплексните структури во институциите, тоа е иновативно, ги користи сите информации, е во можност да соработува и се интересира за индивидуалните потреби, за потребите на групата, како и на организацијата.

2. Секое општество има потреба од добро образование коешто функционира преку своите институции заедно со неговите цели и задачи, како и преку воспитната улога што ја има врз генерациите. Процесот на постојана иновација и процесот на глобализација го сочинуваат системот на образованието во Република Македонија. Потребата за усвојување нови знаења, способности, вештини и ставови, бара промени во составот на образованието. Управувањето со промените бара конкретни чекори за реализација, и тоа: анализи, планирање, имплементација и ангажирање на луѓе. Во економијата базирана на знаење човечкиот капитал е најважниот економски елемент во земјата. и е важен фактор за економскиот развој, за поврзување со пазарот на трудот и самовработувањето.

3. Целта на промените во функционирањето на образовниот систем и образовните институции е постигнување квалитет и ефективни училишта. Клучна

детерминанта за подобрување на квалитетот на наставата е директорот на училиштето. Ако директорот е ефективен лидер, што значи дека ги поседува вештините и способностите на ефективен лидер, тогаш и нивото за подобрување на квалитетот ќе биде повисоко. Контролата има функција да ни обезбеди повратни информации за постигнатите резултати во училиштата, да ни предочи со каков успех училиштата ја остваруваат својата мисија, а исто така, и да ни посочи како функционира образовниот систем во целина. За реализација на контролата се употребуваат стандарди и механизми како: евалуација, самоевалуација, екстерно и интерно оценување.

4. Главен мотив за ефективното лидерство е потребата за успех и задоволство, а се постигнува со успешно завршување на задачите и постигнување стандарди, квалитет и развој. Ефективните лидери имаат самодоверба и можат да ги преземат неопходните дејства, ги почитуваат другите, можат да изградат ефективни тимови, не се толерантни кон оние што ја одбиваат визијата и не соработуваат за постигнување на целите. Ефективните лидери се фокусирани да ги дијагностицираат барањата на ситуациите, да одберат вистински одговори за да се исполнат барањата и да го утврдат вистинскиот стил на лидерството. Овие лидери поседуваат способност да влијаат врз вработените за да ги извршат активностите поврзани со стратегијата, поседуваат моќ да ги мотивираат своите подредени и целосно им се посветуваат ним. Единствената мерка за мерење на успехот, ефективните лидери ја гледаат во достигнувањето на визијата.

5. За да се објасни сложеноста на процесот на лидерство, постојат многу теории. Врз основа на тоа како се конципира и анализира лидерството и во кој период, теориите може да се групират во три групи. Развиените теории за лидерството пред 1920 година се фокусирани врз карактеристиките на личноста на лидерот, и според овие теории лидерите се раѓаат, а не се создаваат. Теориите од 1920 година, лидерството го анализираат врз основа на една или повеќе перспективи, како што се: комбинација на особини или карактеристики на менаџерите, карактеристики на подредените, карактеристики на ситуацијата, на личноста, врз основа на однесувањето на лидерството, врз основа на различни ситуации и врз основа на стиловите. Врз основа на стиловите, според кои луѓето се развиваат во лидери со учење на стиловите на лидерството, врз основа на однесувањето и определување на најадекватниот стил на лидерството во

различни ситуации, какви одлуки треба да се донесат и на кои модалитети треба да се фокусираат.

6. Трансформационото лидерство претставува еволутивен процес кој се соочува со проблемите и ги антиципира, се базира врз индивидуалните визији, волја, храброст и искреност, и ги учи следбениците за ефективните вредности. Трансформационите лидери развиваат визија којашто стимулира мотивација и доведува до промени кај следбениците; развиената визија треба да биде примена од сите категории луѓе, па поради тоа лидерите треба да имаат енергија, треба да умеат „да ја продадат визијата“, затоа што луѓето кои што ги прифаќаат промените се во помал број, а повеќето од нив ги очекуваат промените бавно. Трансформационите лидери го знаат начинот на којшто ќе ја постигнат целта, го знаат патот до целта, а следбениците ги следат, и притоа заедно соработуваат за да ги реализираат целите. Крајниот аспект на трансформационото лидерство е да ја води групата и да служи како модел за целата група. Трансформационото лидерство претставува соработка што се одвива во меѓусебна стимулација и унапредување, која ги претвара следбениците во лидери.

7. Харизматичните лидери се лица што се одликуваат со самодоверба, со цврста увереност во своите убедувања и идеали и со силна потреба да влијаат на луѓето. Имаат идеализирана цел која предлага подобра иднина од состојбата „статус кво“. Имаат способност да ја дефинираат и да ја објаснат визијата на начин кој е разбирлив за другите и да дејствуваат како мотивирачка сила. Треба да ги убедат подредените дека потполно се посветени на визијата и дека се подготвени да преземат личен ризик. Овие лидери се појавуваат како претставници на радикалните промени. Поседуваат способност за реално проценување на ограничувањата во окружувањето и на потребните ресурси за да се реализираат промените. Харизматичните лидери, поради ефектот што го имаат врз следбениците, поттикнуваат остварување на задачите над очекувањата. Ова лидерство се промовира во кризни ситуации кои бараат радикални промени. Непристрасно застапување по пат на голем личен ризик и цена, лична моќ (базирана на експертство, почит и воодушување од уникатен херој) ги трансформира луѓето за да ги споделат радикалните промени за кои се залагаат. Оваа компонента се појавува во ситуации кога лидерите предвидуваат подобра иднина, кога се дефинираат начините и методите како да се постигнат

целите, определуваат пример кој треба да се следи, поставуваат високи стандарди на перформанси и покажуваат решителност и самодоверба.

8. Ефективноста на трансформационото лидерството може да се утврди врз основа на: лојалноста, задоволството од работата, посветеноста, мотивацијата, климата итн. Друга верзија што ја објаснува ефективноста на трансформационото лидерство е онаа што упатува на тоа што прави трансформациониот лидер за достигнување на перформансите, на целите и за остварување на мисијата. Трансформационото лидерство ги има предвид уникатните промени во оценувањето на перформансите или другите резултати, а нив ги пресметува врз основа на активните трансакциони лидери.

9. Либералното лидерство е пасивно и неефикасно во сите ситуации. Либералното лидерство избегнува да се инволвира кога се појавуваат важни прашања, отсутно е кога е потребно, избегнува донесување одлуки, одложува да одговори на итни прашања.

10. Трансформациониот стил на лидерство се разликува од трансакциониот стил на лидерство врз основа на карактеристиките: трансформационото лидерство зборува за нивните најважни вредности и верувања, гордо е што соработува со следбениците, одредува важност да се има силно чувство за цел, оди подалеку од личен интерес за доброто на групата, ги испитува моралните и етичките последици на одлуките, ја нагласува важноста да се има колективно чувство на мисијата, зборува со оптимизам за иднината, зборува со ентузијазам за тоа што треба да се постигне, покажува свесност за моќ и самодоверба, изразува доверба дека целите ќе бидат остварени, ја артикулира својата визија за иднината, врши преиспитување на клучните претпоставки на работите за да биде сигурно дека тие се соодветни, бара различни перспективи во решавање на проблемите, бара од другите да гледаат на проблемите од различни агли, предлага нови начини на тоа како да се извршат задачите.

11. Трансакционото лидерство им обезбедува помош на следбениците во замена за нивните напори, дискутира кој е одговорен за постигнување на целите на работењето, објаснува што да се очекува кога целта е постигната, изразува задоволство дека целите ќе бидат остварени, дејствува на начин со кој гради почитување кај другите за себе, го фокусира вниманието на неправилности, грешки, исклучоци и отстапувања од стандардите, води евиденција на сите грешки, го насочува вниманието кон неуспеси да ги исполни стандардите, не

дејствува додека проблемот не стане сериозен, чека работите да тргнат наопаку пред да ја преземе акцијата, силно верува дека "доколку тоа не е расипано, не го поправајте", демонстрира дека проблемите мора да станат хронични пред да се преземат чекори.

12. Моделот на трансформациониот и трансакциониот стил ја потврдува врската помеѓу стилите и нивните компоненти, улогата и нивното влијание во исполнување на мисијата, постигнување задолството кај вработените, постигнување на резултатите и ефективноста во организацијата. Според овој модел може да се констатира дека: лидерството во некои ситуации треба да ги комбинира трансформациониот и трансакциониот стил, двата стила ја претставуваат активната и позитивната форма на лидерството, но општо, повеќе треба да се ориентира на трансформациониот стил, а помалку на трансакциониот. Трансформационите лидери на отворен начин се трудат да ја трансформираат организацијата, имаат тактички техники за трансформирање на следбениците, бидејќи следбениците се производ на трансформацијата.

13 Оваа студија претставува емпириско вреднување на теории за ефективни стилови на лидерството, го тестира MLQ инструментот за анализа на стилот на лидерството и начинот на перципирање на трансакциониот, трансформациониот и либералниот стил, влијанието на стилите на стратешко и оперативно ниво, како и ефективноста и влијанието на демографските фактори врз стилот на лидерството.

14. Според моделот на трансформационото и трансакционото лидерство постои поврзаност помеѓу модалитетите на стилите и нивните компоненти. Двата стила имаат влијание на очекуваните резултати. Поврзаноста на модалитетите е анализирана со корелацијата. Корелацијата се употребува за согледување на силите и насоките на односите помеѓу два или повеќе линеарни модалитети. Од добиените резултати од емпириската анализа може да се констатира дека постои корелација помеѓу сите комбинации на модалитетите: на трансформациониот стил (харизмата, способноста да инспирира, разбирање за индивидуалните потреби и интелектуалното поттикнување), компонентите на трансакциониот стил (потенцијални наградувања, партиципативен менаџмент -А, партиципативен менаџмент- П), либералниот стил и ефективноста. Вредноста на корелацијата за комбинациите на модалитетите е помала од 1, што значи, дека постои поврзаност помеѓу модалитетите на ниво на задолжност од 1%.

15. За да бидеме посигурни дека собраните податоци од анкетирањето се точни и дека ќе ги обезбедат очекуваните позитивни резултати, тестирана е веродостојноста на варијаблите. Целта на веродостојноста е минимизирање на грешките во истражувањето. Колку повисок е степенот на веродостојноста на варијаблите, толку повеќе се одржливи резултатите. Тестирањето на веродостојноста на варијаблите е реализирано со помош на методата Кромбах алфа. Различни истражувачи аргументираат дека вредноста на Кромбах алфа поголема од 0,6 обезбедува потполна веродостојност. Добиените резултати аргументираат дека постои стабилно верување за сите варијабли опфатени во прашалникот и за сите можни комбинации, бидејќи вредноста на Кромбах алфа е поголема од 0,6. Резултатите не уверуваат дека кај сите други статистички или квантитативни анализи ќе добиеме одржливи резултати.

16. Демографските карактеристики го претставуваат првиот дел од анкетирањето. За анализа на овие карактеристики е употребена дескриптивната статистика. Резултатите добиени од дескриптивната статистика ни обезбедуваат податоци за демографските карактеристики на анкетираниите, кои ќе послужат за анализа и тестирање на хипотезите.

17. Добиените резултати од тестирањето на првата хипотеза и помошните хипотези со t -тестот аргументираат дека не постои сигнификантна разлика помеѓу варијаблите на трансформациониот и трансакциониот стил во перцепирањето на стилот од страна на директорите и заменик-директорите, во основа p -вредноста е поголема од $\alpha = 0,05$. Раководството на образовните институции ги употребува трансформациониот и трансакциониот стил заедно, не ги разликува стиловите, иако директорите и заменик-директорите се разликуваат според демографските карактеристики и позицијата. Значи првата хипотеза се отфрла и се прифаќа нулта хипотеза.

18. Добиените резултати од тестирање на втората хипотеза „постои сигнификантна разлика во перцепцијата на стилот на раководството од страна на подредените (вработените)“, покажуваат дека постои значајна разлика во перцепирањето на стилот на раководството од страна на вработените. Испитаниците се категоризирани во две групи врз основа на варијантата. Врз основа на првата варијанта „претпоставуваат еднакви разлики“ на трансформациониот и трансакциониот стил, p -вредноста е поголема од $\alpha=0,05$, и другата категорија врз основа на варијантата „не претпоставуваат

еднакви разлики“ p -вредноста е помала од $\alpha = 0,05$ што значи дека за втората категорија постои p -вредносна разлика во перцепирањето на трансформациониот и трансакциониот стил. Оваа хипотеза може да се прифати затоа што постои p -вредносна разлика во перцепирањето на стилот на раководството од страна на членовите на групата.

19. Одговорни за менаџирање и успешна реализација на промените, мисијата и целите на стратешко и оперативно ниво се раководствата на училиштата и вработените. Затоа раководството треба да располага со вештини на ефективен менаџмент и да употребува соодветен стил. Од добиените резултати од тестирање на третата хипотеза „ трансформациониот и трансакциониот стил на раководството обезбедува позитивна сигнификантна разлика во ефикасноста на стратешко и на оперативно ниво“, може да се констатира дека двата стила (трансформациониот и трансакциониот) имаат влијание врз ефикасноста на стратешко и оперативно ниво, двата стила ја претставуваат активната и позитивната форма на лидерството, бидејќи p -вредноста за двата стила е помала од $\alpha=0,05$, што значи дека постои значајна разлика. Третата хипотеза може да се прифати.

20. Резултатите од тестирање на четвртата хипотеза „постои сигнификантна разлика помеѓу трансформациониот и трансакциониот стил“ покажуваат дека постои значајна разлика меѓу трансформациониот и трансакциониот стил, бидејќи корелационата вредност е прифатлива, p -вредноста е помала од $\alpha=0,05$, што значи дека овие два стила се разликуваат меѓу себе според карактеристиките констатирани и од теориски аспект.

21. Од обработката на податоците со програмата Анова за тестирање на хипотезата "постои сигнификантна разлика помеѓу стилот на раководството и демографските карактеристики (полот, искуството на работното место и нивото на образованието)", ги добивме резултатите врз основа на коишто можеме да реферираме дека помеѓу демографските варијабли и трансформациониот/ трансакциониот лидерски стил не постои некоја цврста врска, затоа што за поголемиот дел од варијаблите, p -вредноста е поголема од $\alpha=0,05$ што значи дека не постои сигнификантна разлика, туку само во карактеристиката работно искуство p -вредноста е помала од $\alpha=0,05$ и имаме значајна разлика меѓу стилите. Во многу истражувања е констатирано дека демографските карактеристики имаат големо влијание врз определувањето на лидерскиот стил.

Добиените резултати од тестирањето на оваа хипотеза потврдуваат дека демографските карактеристики не се клучна детерминанта на лидерскиот стил во образовните институции во Република Македонија.

22. Ефективноста е фокусирана врз задоволување на потребите од работниците на работните места, користење методи на лидерство што се задоволителни, ја зголемува желбата на персоналот за успеси, ја зголемува желбата да се докажат повеќе. Резултатите од тестирање на хипотезата "постои сигнификантна разлика помеѓу стиловите (трансформациониот и трансакциониот) и ефективноста на организацијата "покажуваат дека постои значајна разлика меѓу трансформациониот и трансакциониот стил со ефективноста, бидејќи p - вредноста е помала од $\alpha=0,05$, што значи дека двата стила имаат влијание врз ефективноста.

ЛИТЕРАТУРА

- Adnett, N. & Davies, P. (2002) *Markets for Schooling: An economic analysis*, London: Routledge
- Antonakis, J. & House, R. J. (2002). "The full range leadership theory: The way forward". In B.J. Avolio & F. J. YamMARINO (Eds.). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 3-33). Boston: JAL
- Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. (2003). "Context and leadership: An examination of the nine – factor, full – range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire". *The Leadership Quarterly*, 14(3), pp. 261 – 295
- Armenakis A.A. Bedeian AG. (1999). "Organizational change: A review of theory and research in the 1990". *Journal of Management*, Vol. 25, pp. 293-315
- Ashkansy, N., Hartal, C.E.J., & Daus, C.S. (2002)," Diversity and Emotion: The new frontiers in organizational behavior research". *Journal of Management*, Vol. 28, pp. 307 - 338
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*. Redwood City, CA: Mind Garden
- Avolio, B.J. (1999). *Full Leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Bakacsi, G., Gyla, B., Takacs, S., Karacsonvi, A., & Imrek, V. (2002)." Eastern European cluster. Tradition and transition". *Journal of World Business*, Vol. 37, pp. 69-80
- Bass, B. (2010). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York, NY: Simon & Schuster
- Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1993a). "Transformational leadership and organizational culture". *Public Administration Quarterly*, Vol.17, pp.112 – 121

- Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1993b). "Transformational leadership: A response to critiques". In M.M. Chemers & R. Aymana (Eds.). *Leadership theory and research: Perspectives and directions* pp.49 – 80. New York: Academic Press
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum
- Bass, B. M. (1990)."From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision". *Organizational Dynamics*, Vol.18, pp.19-31
- Bass, B.M& Avolio,B.J(1990). "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development". *Research in Organizational Change and Development*. Vol.4. pp. 231-272
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003)." Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88(2), pp. 207-218.
- Bass, B.M., (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. (4th ed.), New York, NY: The free Press
- Bass, B. M & Avolio, B. J.(1993). *Transformational leadership: A response to critiques*. In M.M. Chermmers& R.Ayman (Eds), *Leadership theory and research: Perceptives and direction* (pp. 49-88). San Diego, CA: Academic Press
- Bass, B. M & Avolio ,B. J (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press
- Bennis, W. G. (1989). "Managing the dream: Leadership in the 21 st centry". *Journal of Organizational Change Management*, Vol.2, p.7
- Bennis, W.G., & Goldsmith, J. (1997). *Learning to lead*. Reading, MA: Addison-Wesley. Basic Books.

- Bennis, W.G., & Nanus, B. (2007). *Leaders: The strategies for taking Change*. New York, NY: Harper Collins
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). "The relationship between vision strength, leadership style, and context". *The Leadership Quarterly*, Vol. 12(1), pp.53-73.
- Bono, J.E., & Judge, T.A.(2003). "Self concordance at work? Toward understanding the motivational effects of transformational leaders", *Academy of Management Journal*, Vol. 46, pp. 554-571
- Brown, A. (1998). *Organizational Culture*, Pitman, London
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London. Sage
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York,
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership;A new pursuit of happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Carless, S. A.(1998). "Assessing the discriminant validity of transformational leader behavior as measured by the multifactor leadership questionnaire". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.71, pp. 353-359
- Collins, D.B., Lowe, j.s., & Arnett, C.R. (2000). In E.F. Holton & S.S.Naquin (Eds.), *Developing high-performance leadership competency* (Vol.6, pp. 18-46). Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development
- Conger, J. A. (1992). *Learning to lead: The art of transforming managers into leaders*. San Francisco: Jossey – Bass, Publishers.
- Conger. J. A. Kanungo. R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*: Thousand Oaks, CA: Sage
- Charles R. Emery, Katherine J. Barker (2007)"The effect of transformational and transactional leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel", *Communications and Conflict*.Vol. 11(1), pp. 77-87

- De la Fuente, A.& Ciccone, A. (2002) *Human capital in a Global and Knowledge – based Economy*, Report for DG Employment and Social Affairs, Brussels: European Commission
- Dejan, K. Fishman (2004). *Decentralizacija u Jugoistocnoj Evropi*, Institut za otvoreno drushtvo
- Den – Hartog, D.N., Van – Muijen, J.J.& Koopman, P.L. (1997). "Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70(1), pp. 19-34
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hangers, P.J., Dorfman, P.W., Ruiz-Quintana, & GLOBE Associates (1999). "Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories. Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?" *Leadership Quarterly*. Vol. 10(2), pp. 219-256
- Дракулевски, Љ. (1999), *Лидерство*, основа за ефективен стратегиски менаџмент, Скопје
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Collins, London
- Dvir, T., Eden. D., Avolio, B.J.,& Shamir, B. (2002). "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment". *Academy of Management Journal*, Vol. 45, pp. 735-744
- Evans, M. G. (1970). "The effects of supervisory behavior on the path – goal relationship". *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol.5(3). pp. 277 – 298
- Fiedler, F. E. (1964). "A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.)", *Advances in experimental social psychology*. Vol. 1, pp. 149 – 190. New York: Academic Press
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill/Harper and Row, New York

- Fiedler, F.E. (1996). " Research on leadership selection and training: One view of the future". *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, pp. 241-350
- Flieshman, M.D., Zaccaro, S.J., Mumford, M.D. (1991). "Individual differences and leadership an overview", *The Leadership Quarterly*, Vol. 2, pp. 237-243
- Fred E. Fiedler,(1976). "The Leadership Game Matching the Men to the Situation", *Organizational Dynamics*. Vol. 4. No. 3, p. 12
- Gareth R. Jones, Jennifer M.George & Charles W.L.Hill (2013): *Современ менеджмент*, второ издание,
- Ghiselin, B. (1988). "Leadership development: The need and response". *Community leadership development – Present and future* (pp.8-11). University Park, PA: Northeast Regional center for RuralDevelopment
- Goldsmith, M and Lyons, L. (eds.) (2006). *Coaching for Leadership*, John Wiley/Pfeiffer, San Francisko, CA
- Goleman, D. (2000), "Leadership that gets results". *Harvard Business Review*, Vol.78(2), pp. 78-90
- Graham, H.T. R. Bennet (1995): *Human Resources Management*, Pitman Publishing, Longmen Group, Ltd, London, UK. p. 364
- Grawitch, M. J. (2005, April 13). "Effective leadership: process-oriented, contextual, and multi- Disciplinary". *PsycCRITIQUES—Contemporary Psychology*: Vol. 50 (No. 15), Article 11
- Gruda Z.(2010). *Mbrojtja nderkombetare e të drejtave të njeriut*, Universiteti i Prishtinës, Prishtinë, fq.33-34
- Gudykunst, W.B. (1998)," Applying anxiety/uncertainty management (AUM) theory to intercultural adjustment training". *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 22, pp. 227-250
- Hartman, L.(1999). "A psuchological analysis of leadership effectiveness". *Strategy & Leadership*, Vol. 27 (6), pp. 30-32

- Hemphill, J.K. (1995). "Leadership behaviors associated with administrative reputation at college departments": *Journal of Education Psychology*, Vol. 46, pp. 385 – 401
- Herczynski J. (2010). "Education Decentralization in Transition Countries", *Interdisciplinary Centrum Modelowania Uniwersytetu Warszawskiego*, Poland, November 26
- Hershey, P. & Blanchard, K. H. (1974). "Leadership effectiveness and adaptability description: So you want to know your leadership style?" *Training and Development Journal*
- Heskel, J., Sasser, W, Schlesinger, A.(1997). *"The service Profit Chain"*, Free Press,
- Hofstede, G. (1986)."Cultural differences in teaching and learning". *International Journal of Intercultural Relations*,Vol. 10, pp. 301-320
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. McGraw Hill Book Co
- House, R.J., & Aditya, R.N. (1997). "The social scientific study of leadership. Quo vadis?" *Journal of Management*, Vol.23, pp.409 – 473
- House, R. J. (1971). "A path-goal theory of leadership effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, pp. 321-339
- Jago, A.G. (1982), *Leadership: Perspectives in Theory and Research*, Management Science, Vol. 28. No, 1, pp. 315 - 336
- James H. Donnelly, Jr, James L. Gibson, John M. Ivancevich:(1992), *Fundamentals of Management*, IRRWIN, Homewood, Illinois, 1992.p.410
- Johnson, A. M., Vernon, P. A., & Jang, K. L. (2004). "A behavior genetic investigation of the relationship between leadership and personality". *From Research*, Vol. 7, pp. 27-32
- Judge, T.A. & Bono, J.E. (2000)."Five-factor model of personality and transformational leadership". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pp. 751-765

- Judge, T.A.& Piccolo, R.F., (2004). "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 755-768
- Kerr, S. M.& Jermier, J.M. (1978):" Substitutes for Leadership, Their Meaning and Measurement". *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 22, pp. 375-423
- Kirkpatrick, S. A.& Locke, E. A. (1996)." Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp. 36-51
- Kirkpatrick, Shelly, A., and Edwin, A. Locke (1991) "Leadership: Do traits Matter?" *Academy of Management Executives*, Vol.5, pp.48 - 60
- Klenke, K. (1993)." Leadership education at the great divide: Crossing into the 21st century". *Journal of Leadership Studies*, Vol.191, pp. 112-127
- Kotter, J. P. (1990)." A Force for Change: How Leadership Differs from Management". Free Press: USA
- Kotter, J. P. (1990a). "What leaders really do". *Harvard Business Review*, Vol.68, pp.103 – 111
- Kouzes, J.M., & Posner, B. Z. (1998). *The Leadership Practices Inventory*. San Diego, CA: Pfeiffer
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2003). *The leadership challenge workbook*. San Francisco: Jossey – Bass
- Krayer, K.J., & Westbrook, L. (1986). *The relationship between communication board and job satisfaction*, *World Communication*, 15, pp.85-99
- Leithwood, K. A. (1992). "The move toward transformational leadership". *Educational Leadership*, Vol. 49, pp. 8-12
- Leithwood, K. & Riehl, C.(2003), *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University.

- Lohmann, D. (1992). "The impact of leadership on corporate success: A comparative analysis of the American and Japanese experience". In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 59-80). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership
- Lunenburg, F.C., Thompson, B., & Pagani, D. (2010. May). *The multifactor leadership questionnaire (MLQ); Factor structure of an operational measure*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research.
- Lowe, K.B., Kroeck, K. G., and Sivasubramaniam, N. (1997). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership": *A meta-analytic review of the MLQ literature. Leadership Quarterly*, Vol.7(3), pp. 385-425
- Llaci, Sh.(2010). *Manaxhimi*, ALB PAPER, Tirane, 2010, f. 287
- Manz, C.C., & Sims, H. P. (2001). *The new Superleadership: Leading others to lead them-selves*. San Francisco: Berrett-Koehler
- McCall – Kenedy, J.R., & Anderson, R.D. (2002). "Impact of leadership style and emotions on subordinate performance". *The leadership Quarterly*, Vol. 13, pp. 545-559
- McCall, M.W., Jr., Lombardo, M.M.,& Morrison, A.M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. New York: Lexington Books
- Medley, F.,& Larochelle, D.R. (1995). "Transformational leadership and job satisfaction". *Nursing Management*, Vol. 26(9), pp. 64-68
- Michael, A. Hitt, R.Duane Ireland & Robert E. Hoskisson,(2012) *Стратегиски менаџмент, конкуренција и глобализација*, четврто издание,(преведено)
- Mintzberg, H. (1974). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row
- Mole, John:(1990), *Mind Your Manners, Culture Clash the European Single Market*, The Industrial Society

- Nahavandi, A. (2003). *The art and science of leadership*. Upper Saddle River, NJ. Prentice - Hill
- Nelton, Sh. (1997) "Leadership For The New Age", *Nation's Business*. Vol. 85, No 5,
- Normand, F and Harry J. (1996) *The Leader*: Amacom-American Management Association, New York. p.3
- Northouse, P. G. (2006). *Leadership: Theory and practice*. (4th ed.) Thousand Oaks: Sage
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*, 2nd Edition, NY: McGraw-Hill
- Otto H. Nowotny (1964) "American vs. European Management Philosophy", *Harvard Business Review*, March – April, Vol.42(1),pp. 101-108
- Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1972, p.135
- Петковски, К. и Пеливанова, Г.(2009), *Предизвиците на современото лидерство во образованието*, Скопје
- Петковски, К.(1998): *Менаџмент во училиште*, НИРО, Просветен работник, Скопје
- Posner, B. Z. (2004). "A leadership development instrument for students: Updated". *Journal of College Student Development*, 45(4), 443-456.
- Robert, T. & Warren H. Schmidt,(1958). "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, March – April
- Rogers, M. (2003) *Directly Unproductive Schooling: How country characteristics affect the impact of schooling*, Haris Manchester College, University of Oxford
- Rolls, J. (1995). "The transformational leader: The wellspring of the learning organization". In S. Chawla & J. Rensch (Eds.), *Creating the learning*

organization. Alexandria, VA: *American Society of Training and Development*

Ronald L., & Ralf, K. White, (1947), " An Experimental Study of Leadership and Group Life" во T.M.Newcomb and E.L..Hartley (eds.), *Readings in Social Psychology*, Holt, New York, pp. 315-320

Selznick. P., (1957). *Leadership in Administration. A sociological interpretation*. Evanston, II, pow, Peterson

Smith, P. B. & Peterson, M.F. (1988). *Leadership, organizations and culture*. New York: Sage

Stenberg, R. J. (2002)." Successful intelligence: A new approach to leadership". In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F.J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intellegences and leadership* (pp.9-28)

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press

Stoner, James A.F. & R. Edward Freeman (1992): *Management*, Prentice - Hall. Inc., Englewood Cliffs, New Jersey,

Shamir, B., House, R.,& Arthur, M.B. (1993). "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory". *Organizational Science*,Vol. 4: pp. 577-591

Shehu,Sh. (1999). *Sociologjia e arsimit*, Makedonska Riznica, Kumanove, f. 22-23

Шуклев, Б. и Дракулевски, Љ. (2001): *Стратегиски менаџмент*, второ издание, Скопје

Tannenbaum, Robert, Warren H. Schmid, (1973) "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, Vol. 51, No; 3 pp. 162-180

Tichy, N., & Devanna, M.A. (1986, July)." The transformational leader". *Training and Development Journal*.pp.27-32

Tim Hannagan,(2001). *Strategic Management*, Mastering, Great Britain, p.149

- Tracey, J.B. & Hinkin, T.R. (1998). "Transformational leadership or effective managerial practices?" *Group and Organization Management*, Vol. 23 (3), pp.220-236.
- Tyrell, R. & Stine, D. O. (1997). "Transformational leaders for new organizations". *Thrust for Educational Leadership*, Vol.27, pp. 34-35
- Thomas A. Acutt (1993): *Major project managers and Euro enterprises*. European Infrastructure, Sterling Publishing Limited, , pp.26-28)
- Vroom, Victor H.,(1978):"Can Leaders Learn to Lead?". *Organizational/ Dynamics*, Vol.4(.3), pp. 17-28
- Vroom, Victor H., Philip W. Yetton(1973): *Leadership and decision making*, University of Pittsburgh Press,
- William G. Ouchi (1981): *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Avon Books, New York, pp. 48-49
- Wolf, M.S. (1996). "Changes in leadership styles as a function of a four - day leadership training institute for nurse managers": *A perspective on continuing education program evaluation. Journal of Continuing Education in Nursing*, Vol. 27(6) pp.245-252
- Yin, K. R. (2003) *Case study research: Design and methods*. SAGE publications Inc: London, 2009 Hair, J., Money, A., Samouel, P. & Babin, B. *Essentials of business research methods*. USA: Wiley & Sons
- Yukl G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall
- Yukl, G. (1999). "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories". *The Leadership Quarterly*, Vol.10, pp. 285-305
- Yukl, G. (1989). "Managerial leadership. A review of theory and research". *Journal of management*, Vol.15, pp. 251-289

Zaleznik, A. (1997). "Managers and leaders: Are they different?" *Harvard Business Review*, pp. 67-78.

Zaleznik, A. (1990). "The leadership gap". *The Academy of Management Executive*. Vol. 4, pp. 7-22.

Department of Education and Skills (2002) *Success for All: Reforming further education and training: our vision for the future*, November 2002: www.dfes.gov.uk/learning&skills

Државен завод за статистика, *Македонија во бројки 2013*, Република Македонија
Educational Modernisation Project (EMP) 2004 – 2009

Europe Training Foundation, *The Republic of Macedonia 2007 Country Plan*
Brussels: UNMIK. European Commission, COM (2003) 685 Final

European Commission (2003b) Supporting Document for the Draft Joint Report:
Implementation of Education and Training 2010, Brussels: European Commission,
SEC (2003) 1250

Eurydice, *Dijagrami koji pokazaju finansijske tekove u obaveznom obrazovanju*, 2001
Educational Modernisation Project (EMP) 2004 – 2009

European Commission (2003a) *Implementation of Education and Training 2010*,
European Commission (2003b) Supporting Document for the Draft Joint Report:
Implementation of Education and Training 2010, Brussels: European Commission,
SEC (2003) 1250

Службен весник на Република Македонија бр. 64/00, 49/03 - систем за
обезбедување контрола на квалитетот на високото образование

Службен весник на РМ за основно образование

Службен весник на РМ за предучилишно воспитание

Службен весник на РМ за средно образование

Собрание на Република Македонија, *Национална стратегија за развој на
информатичко општество и акционен план*, Скопје, 2005

Macedonia Demand for Skills Survey, 2009: Bank Staff calculations

OECD (2003c) *Changing Patterns of Governance in Higher Education*, Chapter 3 of
OECD: *Education Policy Analysis 2003*, Paris: OECD

World Bank (2002b). *Hidden Challenges to Education Systems in Transition Economies*. Washington: the World Bank

<http://www.ibe.unesco.org/links.htm>gov

<http://www.mofk.gov.mk>

<http://www.finance.gov.mk/files/u1/PIP-2011novo.pdf>

<http://www.finance.gov.mk/files/u1/PIP-2011novo.pdf>

http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/detail-work-program-oth-mkd-t02.pdf

http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/ikt-macedonia.pdf

<http://www.stat.gov.mk>

[WWW. Loyalty-based leadership,peterstark.com/2010/loyalty-basedleadership.](http://WWW.Loyalty-based leadership,peterstark.com/2010/loyalty-basedleadership)

П Р И Л О Г

ПРИЛОГ 1. АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК ЗА ДИРЕКТОРИ И ЗАМЕНИК ДИРЕКТОРИ

ПРИЛОГ 2. АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК ЗА НАСТАВНИЦИ

ПРИЛОГ 3. КОМПОНЕНТИ НА ТРАНСФОРМАЦИОНЕН И ТРАНСАКЦИОНЕН СТИЛ.

ПРИЛОГ 4. ПОТВРДА ОД ЛЕКТОРОТ

ПРИЛОГ 1. Анкетен прашалник за директори и заменик директори



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

Економски факултет - Скопје



АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

Прашалникот се однесува на истражување на докторската дисертација на тема: „Анализа на стилот на лидерството на образовните институции во Република македонија“ на кандидатот м-р Селвије Тачи на Економски факултет - Скопје при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје.

Прашалникот служи да го опише стилот на лидерство на личноста која ја оценувате со пополнувањето на овој прашалник. Прашалникот е анонимен и вашите одговори се целосно доверливи и ќе служат единствено за статистички цели. Доколку некое прашање го сметате за ирелевантно, или пак не сте сигурни како да го одговорите, слободно оставете го тоа прашање непополнето.

Пополнување на прашалникот нема да трае подолго од 10 до 15 минути.

Род	<input type="checkbox"/> женски	<input type="checkbox"/> машки	
Возраста	<input type="checkbox"/> <30 год.	<input type="checkbox"/> 30-45 год.	<input type="checkbox"/> > 45 год.
Националност	<input type="checkbox"/> Македонец	<input type="checkbox"/> Албанец	<input type="checkbox"/> Други
Општина	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ниво на образование			
<input type="checkbox"/> дипломиран	<input type="checkbox"/> магистер	<input type="checkbox"/> доктор на науки	
Работното место			
<input type="checkbox"/> професор (универзитет)	<input type="checkbox"/> професор (средно училиште)	<input type="checkbox"/> наставник (основно училиште)	<input type="checkbox"/> негувател (детска градинка)
Колку години искуство имате во институцијата?			
<input type="checkbox"/> 1-5 год	<input type="checkbox"/> 6-10 год	<input type="checkbox"/> 11 + год	
Имате ли други специјализации во областа во која работите?			
<input type="checkbox"/> обуки	<input type="checkbox"/> специјализации	<input type="checkbox"/> друго	
Сопственост на вашата институција			
<input type="checkbox"/> јавна	<input type="checkbox"/> приватна		

Ве молам, на прашањата заокружете еден број од 1-5

(1 - воопшто не, 2 - многу ретко, 3 – понекогаш, 4 - доста често, 5 - секогаш)

1	Ви обезбедува помош при напорот што го вложувате за извршувањето на вашите задачи.....	1	2	3	4	5
2	Врши преиспитување на клучните претпоставки на работите за да биде сигурен дека тие се соодветни.....	1	2	3	4	5
3	Не дејствува, додека проблемите не станат сериозни.....	1	2	3	4	5
4	Го насочува своето внимание на неправилности, грешки, исклучоци и отстапувања од стандардите.....	1	2	3	4	5
5	Избегнува да се инволвирате кога се појавуваат важни прашања	1	2	3	4	5
6	Зборува за своите најважни вредности и верувања.....	1	2	3	4	5
7	Отсуствува од работа кога тоа е потребно	1	2	3	4	5
8	Бара различни перспективи во решавање на проблемите.....	1	2	3	4	5
9	Зборува со оптимизам за иднината.....	1	2	3	4	5
10	Прави да се чувствувате горди што соработувате со него.....	1	2	3	4	5
11	Дискутира во конкретни термини кој е одговорен за постигнување на целите.....	1	2	3	4	5

12	Чека работите да тргнат наопаку пред да преземе акција.....	1	2	3	4	5
13	Зборува со ентузијазам за тоа што треба да се постигне.....	1	2	3	4	5
14	Ја потенцира важноста да се има силна свесност за целите	1	2	3	4	5
15	Поминува време за учење и обука на вработените	1	2	3	4	5
16	Објаснува јасно што може да се очекува кога целта е постигната	1	2	3	4	5
17	Верува и тоа го покажува пред другите дека: „доколку нешто не е скршено, да не се поправа”.....	1	2	3	4	5
18	Оди подалеку од својот личен интерес за доброто на групата.....	1	2	3	4	5
19	Ги третира колегите како индивидуи, а не само како членови на некоја група.	1	2	3	4	5
20	Се залага дека проблемите мора да станат хронични пред да се преземат чекот	1	2	3	4	5
21	Дејствува на начин со кој гради почитување кај другите за себе.....	1	2	3	4	5
22	Го фокусира целосно вниманието за справување со грешки, критики и неусп.	1	2	3	4	5
23	Размислува за моралните и етичките последици на одлуките.....	1	2	3	4	5
24	Ги прати сите грешки во работењето.....	1	2	3	4	5
25	Покажува свесност за моќ и самодоверба.....	1	2	3	4	5
26	Ја артикулира својата визија за иднината.....	1	2	3	4	5
27	Се насочува кон неуспесите за да ги исполни стандардите.....	1	2	3	4	5
28	Избегнува донесување на одлуки.....	1	2	3	4	5
29	На луѓето гледа како на поединци кои имаат свои потреби, способности и аспирации, различни од другите.....	1	2	3	4	5
30	Бара од другите да гледаат на проблемите од различни агли.....	1	2	3	4	5
31	Им помага на другите да ги зајакнат своите вештини.....	1	2	3	4	5
32	Предлага нови начини на гледање на работите за тоа како да се исполнуваат задачите	1	2	3	4	5
33	Одложува да одговорите на итни прашања.....	1	2	3	4	5
34	Ја нагласува важноста да се има колективно чувство за мисијата на институцијата.....	1	2	3	4	5
35	Изразува задоволство кога другите ги исполнуваат очекувањата.....	1	2	3	4	5
36	Изразува уверување дека целите ќе бидат остварени.....	1	2	3	4	5
37	Ефективен е во пресретнувањето на потребите на другите поврзани со рабо...	1	2	3	4	5

38	Користи методи на лидерство кои задоволуваат	1	2	3	4	5
39	Им овозможува на другите да прават повеќе од тоа што очекуваат од себе дека можат да направат.....	1	2	3	4	5
40	Ефективно ги претставува другите пред повисоките наложени органи.....	1	2	3	4	5
41	Работи со другите на задоволувачки начин.....	1	2	3	4	5
42	Ја зголемува желбата на другите за успех.....	1	2	3	4	5
43	Ефективен е во исполнување на организациските барања.....	1	2	3	4	5
44	Ја зголемува волјата кај другите да се обидуваат повеќе.....	1	2	3	4	5
45	Води ефективна група.....	1	2	3	4	5

ПРИЛОГ 2. Анкетен прашалник за наставници



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

Економски факултет – Скопје



АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

Прашалникот се однесува на истражување на докторската дисертација на тема: „Анализа на стилот на лидерството на образовните институции во Република Македонија“ на кандидатот м-р Селвије Тачи на Економски факултет - Скопје при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје.

Прашалникот служи да го опише вашиот стил на лидерство онака како што вие се доживувате себеси. Прашалникот е анонимен и вашите одговори се целосни доверливи и ќе служат единствено за статистички цели. Доколку некое прашање го сметате за ирелевантно, или пак не сте сигурни како да го одговорите, слободно оставете го тоа прашање непополнето.

Пополнување на прашалникот нема да трае подолго од 10 до 15 минути.

Ви благодарам на одвоеното време за пополнување на прашалникот.

Род	<input type="checkbox"/> женски <input type="checkbox"/> машки
Возраста	<input type="checkbox"/> <30 год. <input type="checkbox"/> 30-45 год. <input type="checkbox"/> > 45 год.
Националност	<input type="checkbox"/> Македонец <input type="checkbox"/> Албанец <input type="checkbox"/> Други
Општина	

1.	Ниво на образование <input type="checkbox"/> дипломиран <input type="checkbox"/> магистер <input type="checkbox"/> доктор на науки
2	Работното место <input type="checkbox"/> директор (раководител) <input type="checkbox"/> заменик директор (раководител)
3	Колку години искуство имате во институцијата во која работите? <input type="checkbox"/> 1-5 год <input type="checkbox"/> 6-10 год <input type="checkbox"/> 11 + год
4	Колку години сте на раководна функција? <input type="checkbox"/> 1-4 год <input type="checkbox"/> 4+ год
5	Имате ли други специјализации во областа во која работите? <input type="checkbox"/> обуки <input type="checkbox"/> специјализации <input type="checkbox"/> друго _____
6	Сопственост на вашата институција <input type="checkbox"/> јавна <input type="checkbox"/> приватна
7	Колку вработени брои вашата институција?

Ве молам, на прашањата заокружете еден број од 1-5

(1 - воопшто не, 2 - многу ретко, 3 – понекогаш, 4 - доста често, 5 - секогаш)

1	Обезбедувате помош на вработените при напорот што го вложуваат за извршувањето на нивните задачи.....1 2 3 4 5
2	Вршите преиспитување на клучните претпоставки на работите за да бидете сигурни дека се соодветни.....1 2 3 4 5
3	Не дејствувате, додека проблемите не станат сериозни.....1 2 3 4 5
4	Го насочувате вашето внимание на неправилности, грешки, исклучоци и отстапувања од стандардите.....1 2 3 4 5
5	Избегнувате да се инволвирате кога се појавуваат важни прашања1 2 3 4 5
6	Зборувате со вработените за вашите најважни вредности и верувања.....1 2 3 4 5
7	Отсуствувате од работа кога тоа е потребно1 2 3 4 5
8	Барате различни перспективи во решавање на проблемите..... 1 2 3 4 5
9	Зборувате со оптимизам за иднината..... 1 2 3 4 5
10	Правите колегите да се чувствуваат горди што соработувате со вас.....1 2 3 4 5
11	Дискутирате во конкретни термини кој е одговорен за постигнување на

	целите.....	1	2	3	4	5
12	Чекате работите да тргнат наопаку пред да преземате акција.....	1	2	3	4	5
13	Зборувате со ентузијазам за тоа што треба да се постигне.....	1	2	3	4	5
14	Ја потенцирате важноста да се има силна свесност за целите кои треба да се постигнат.....	1	2	3	4	5
15	Поминувате време за учење и обука на вработените	1	2	3	4	5
16	Објаснувате јасно што може да се очекува кога целта е постигната	1	2	3	4	5
17	Верувате и тоа го покажувате пред другите дека: „доколку нешто не е скршено, да не се поправа”.....	1	2	3	4	5
18	Одите подалеку од својот личен интерес за доброто на групата.....	1	2	3	4	5
19	Ги третираат колегите како индивидуи, а не само како членови на некоја група..	1	2	3	4	5
20	Се залагате дека проблемите мора да станат хронични пред да се преземат чекори.....	1	2	3	4	5
21	Дејствувате на начин со кој градите почитување кај другите за себе.....	1	2	3	4	5
22	Го фокусирате вниманието за справување со грешки, критики и неуспеси.....	1	2	3	4	5
23	Размислувате за моралните и етичките последици на одлуките.....	1	2	3	4	5
24	Ги пратите сите грешки во работењето.....	1	2	3	4	5
25	Покажувате свесност за моќ и самоверба.....	1	2	3	4	5
26	Ја артикулирате вашата визија за иднината.....	1	2	3	4	5
27	Се насочувате кон неуспесите да ги исполните стандардите.....	1	2	3	4	5
28	Избегнувате донесување на одлуки.....	1	2	3	4	5
29	На луѓето гледате како на поединци кои имаат свои потреби, способности и аспирации, различни од другите.....	1	2	3	4	5
30	Барате од другите да гледаат на проблемите од различни агли.....	1	2	3	4	5
31	Им помагате на другите да ги зајакнат своите вештини.....	1	2	3	4	5
32	Предлагате нови начини на гледање на работите за тоа како да се исполнуваат задачите	1	2	3	4	5
33	Одложувате да одговорите на итни прашања.....	1	2	3	4	5
34	Ја нагласувате важноста за колективно чувство за мисијата на институцијата.....	1	2	3	4	5
35	Изразувате задоволство кога другите ги исполнуваат очекувањата.....	1	2	3	4	5

36	Изразувате уверување дека целите ќе бидат остварени.....	1	2	3	4	5
37	Ефективен сте во пресретнувањето на потребите на другите поврзани со работата.....	1	2	3	4	5
38	Користите методи на лидерство кои задоволуваат	1	2	3	4	5
39	Им овозможувате на другите да прават повеќе од тоа што очекуваат од себе дека можат да направат.....	1	2	3	4	5
40	Ефективно ги претставувате другите пред повисоките наложени органи.....	1	2	3	4	5
41	Работите со другите на задоволувачки начин.....	1	2	3	4	5
42	Ја зголемувате желбата на другите за успех.....	1	2	3	4	5
43	Ефективен сте во исполнување на организациските барања.....	1	2	3	4	5
44	Ја зголемувате волјата кај другите да се обидуваат повеќе.....	1	2	3	4	5
45	Водите ефективна група.....	1	2	3	4	5

ПРИЛОГ 3. Веродостојноста на компоненти на трансформационен и трансакционен стил

Табела 1. Харизматичен стил

1. Харизматичен стил	Кромбах алфа
6. Зборува за нивните најважни вредности и верувања 10. Горд е што соработува со нас 14. Одредува важноста да се има силно чувство на цел 18 Оди подалеку од личен-интерес за доброто на групата 23. Ги испитува моралните и етичките последици на одлуките 34. Ја нагласува важноста да се има колективно чувство на мисијата	0,875

Табела 2: Стилот способноста да инспирира

II. Способноста да инспирира	Кромбах алфа
9. Зборува со оптимизам за иднината. 13. Зборува со ентузијазам за тоа што треба да се постигне 25. Показува свесност за моќ и самодоверба 36. Изразува доверба дека целите ќе бидат остварени 21. Ја артикулира својата визија за иднината	0,893

Табела 3. Стилот- разбирање за индивидуалните потреби

III. Разбирање за индивидуалните потреби	Кромбах алфа
<p>2. Врши преиспитување на клучните претпоставки на работите за да биде сигурен дека тие се соодветни</p> <p>8. Бара различни перспективи во решавање на проблемите</p> <p>30. Бара од другите да гледаат на проблемите од различни агли</p> <p>32. Предлага нови начини на тоа како да се извршат задачите</p>	0,764

Табела 4. Стилот- интелектуалното поттикнување

IV. Интелектуалното поттикнување	Кромбах алфа
<p>15. Поминува време за учење и обука на вработените</p> <p>18. Не третира нас како индивидуи, а не како група.</p> <p>29. На луѓето гледа како на поединци кои имаат свои потреби, способности и аспирации, различни од другите</p> <p>31. Им помага на другите да ги зајакнат своите вештини</p>	0,732

Табела 5. Потенциални наградување

V. Потенциални наградување	Кромбах алфа
<p>1. Ми обезбедува помош во замена за моите напори</p> <p>11. Дискутира во специфични термини кој е одговорен за постигнување на целите на работењето.</p> <p>16. Објаснува што да очекуваме кога целта е постигната</p> <p>35. Изразува задоволство дека целите ќе бидат остварени</p> <p>26. Дејствува на начин со кој гради почитување кај другите за себе</p>	0,715

Табела 6. Стилот - партиципативен менаџмент - А

VI. Партиципативен менаџмент - А	Кромбах алфа
<p>4. Го фокусира вниманието на неправилности, грешки, исклучоци и отстапувања од стандардите</p> <p>22. Се концентрира за справување со грешки, критики и неуспеси</p> <p>24. Води евиденција на сите грешки</p> <p>27. Го насочува моето внимание кон неуспеси да ги исполни стандардите</p>	0,786

Табела 7. Стилот- партиципативен менаџмент - П

VII. Ппартиципативен менаџмент - П	Кромбах алфа
<p>3. Не дејствува, додека проблемот станува сериозен</p> <p>12. Чека работите да тргнат наопаку пред да ја преземе акцијата</p> <p>17. Силно верува дека "доколку тоа не е расипано не го поправајте</p> <p>20. Демонстрира дека проблемите мора да станат хронични пред да се преземат чекори.</p>	0,794

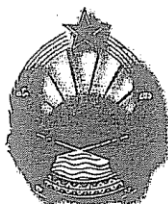
Табела 8. Либерален стил

VIII. Либерален стил	Кромбах алфа
<p>5. Избегнува да се инволвира кога се појавуваат важни прашања</p> <p>7. Отсуствува од работа кога тоа е потребно</p> <p>28. Избегнува донесување на одлуки</p> <p>33. Одложува да одговорите на итни прашања</p>	0,721

Табела 9. Ефективноста

IX. Ефективноста	Кромбах алфа
37. Ефикасен е во задоволување на потребите на работниците на работното место 38. Користи методи на лидерство кои се задоволителни 39. Ми дава да правам повеќе од тоа што очекувам 40. На ефикасен начин ме претставува до повисокиот надлежен орган 41. Работи со мене на задоволителен начин 42. Ја зголемува желбата на персоналот за успеси 43. Ефикасен сте во исполнувањето на организациските барања 44. Ја зголемува желбата да се докаже повеќе 45. Води група која е ефикасна	0,920

ПРИЛОГ 4. Потврда од лекторот



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
МИНИСТЕРСТВО ЗА КУЛТУРА
Комисија за полагање испит за лектор

Број 10-111/4
27.VI.2003 година
С к о п ј е

Ев. книга бр. 03-323/4
Страница бр. 59

Врз основа на член 7, став 2 од Законот за употребата на македонскиот јазик („Службен весник на РМ“, бр. 5/98), Комисијата за полагање испит за лектор издава

УВЕРЕНИЕ
за положен испит за лектор

На Маршешка Лудина Момоска
роден-а на 29.IV.1978г. во Метово
Република Македонија на ден 27.V.2003 година

пред Комисијата за полагање испит за лектор, при Министерството за култура на Република Македонија, го положи испитот за лектор. Ова уверение е ослободено од плаќање административни такси согласно член 18, став 1, точка 29 од Законот за административните такси („Службен весник на РМ“, бр. 17/93, 20/96 и 7/98).

Претседател на
испитната комисија,
К. Колев

ПОТВРДА

Јас, лектор Мариетка Томоска потврдувам дека ја лекторирав докторската дисертација со наслов „Анализа на стилот на лидерството во образовните институции во Република Македонија“ од кандидатот м-р Селвије Тачи.

Оваа потврда се издава по барање на кандидатот да му послужи за лични потреби.

Тетово
18.7.2014

ЛЕКТОР
Мариетка Томоска
18.7.2014