



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје
Филозофски факултет - Институт за
педагогија
Студиска програма: Менаџмент во
образованието



Директорот на установата за деца како инструктивно педагошки лидер

- магистерски труд -

Ментор:

проф. д-р Елизабета Томевска-Илиевска

Изработил:

Надица Гировска

досие број 5325

Скопје, јули 2023 година

СОДРЖИНА

Вовед	6
I дел	8
Теоретски пристап кон проблемот на истражување	8
1. Предучилишно воспитание и образование	9
1.1. Цели на предучилишното воспитание и образование	11
1.2. Рано учење и развој	12
1.2.1. Развојни домени	12
1.2.2. Стандардите за рано учење и развој	15
2. Менаџмент и лидерство во воспитно-образовните организации	16
2.1. Терминолошки определби - менаџмент и лидерство	16
2.2 Воспитно-образовните институции како организациски системи	19
2.2.1. Структура на воспитно-образовните организации	20
2.2.2. Организациона поставеност	25
2.2.3. Вработените во јавните установи	26
2.2.4. Управен одбор	27
2.2.5. Орган на раководење	28
2.2.6. Стручни органи	28
2.2.7. Совет на родители	31
2.3. Етос на воспитно-образовните организации	31
3. Промена на процесот од менаџмент кон лидерство	34
3.1. Директорот на воспитно-образовна организација	36
3.2. Улогата и професионалните компетенции на директорот	38
4. Инструктивно мотивациско лидерство - коучинг	41
4.1. Стручна помош	46
4.2 Лична поддршка	52
4.3 Индивидуален предизвик	54
5. Модели на коучинг	55
6. Емоционалната интелигенција како фактор за добар директор	57
7. Лидерство	64
8. Релевантни истражувања	70
II дел	73
Методологија на истражување	73

1. Предмет на истражувањето	74
2. Цел и карактер на истражувањето	75
3. Задачи на истражувањето	75
4. Хипотези на истражувањето.....	75
5. Варијабли на истражувањето	76
6. Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	76
7. Популација и примерок.....	77
8. Статистичка обработка на податоците	77
9. Организација и тек на истражувањето	78
III дел	79
Анализа и интерпретација на добиените резултати од спроведеното анкетаирање.....	79
1. Анализа и интерпретација на добиените резултати од спроведеното анкетаирање 80	
IV дел.....	106
Заклучни сознанија и препораки.....	106
Користена литература.....	Error! Bookmark not defined.
V дел	111
Прилози.....	111
Прилог бр. 1	112
Прилог бр. 2	117

СОДРЖИНА НА ТАБЕЛИ

1. Табела бр. 1 Резиме на карактеристики, вештини и личноста на лидерот	40
2. Табела бр. 2 Основни карактеристики за грижата за човечките ресурси	49
3. Табела бр. 3 Концепт на емоционални компетенции во лидерството.....	64
4. Табела бр. 4 Приказ на ставовите на испитаниците за стручната помош од страна на директорите на градинките	81
5. Табела бр. 5 Приказ на ставовите на испитаниците за личната поддршка од страна на директорите на градинките.....	88
6. Табела бр. 6 Приказ на ставовите на испитаниците за индивидуалниот предизвик што го добиваат од страна на директорите на градинките	96

7. Табела бр. 7 Приказ на ставовите на испитаниците за лидерските компетенции што ги поседува директорот на градинката	100
--	-----

СОДРЖИНА НА ГРАФИКОНИ

1. Графикон бр. 1 Потреба од изготвување на личен план за професионален развој.....	82
2. Графикон бр. 2 Потреба од изготвување план за професионален развој на градинката	83
3. Графикон бр. 3 Потреба од воспоставување на контакти со специјализирани организации за обуки и консултанство	83
4. Графикон бр. 4 Потреба од износ предвиден во буџетот на градинката за реализација на обуки со надворешни обучувачи, односно со специјализирани организации за обуки и консултанство	84
5. Графикон бр. 5 Потреба од обезбедување на обуки за подготвување и реализација на проекти	84
6. Графикон бр. 6 Потреба од лобирање за добивање и реализација на проекти	85
7. Графикон бр. 7 Потреба од воспоставување партнерство со граѓанските организации за заедничка подготовка и реализација на проекти.....	85
8. Графикон бр. 8 Потреба од воспоставување партнерство со други градинки од државата и странство за заедничка подготовка и реализација на проекти	86
9. Графикон бр. 9 Потреба од изготвување програма за работно воведување на нововработените даватели на услуги	86
10. Графикон бр. 10 Потреба од следење на работата на нововработените даватели на услуги и давање инструкции за работата	87
11. Графикон бр. 11 Потреба од соодветна поддршка на нововработените даватели на услуги за да бидат подготвени за полагање на приправничкиот испит	87
12. Графикон бр. 12 Потреба од поттикнување на лица кои ќе се оспособат за реализација на интерни обуки.....	90
13. Графикон бр. 13 Потреба од создавање услови за да се реализираат интерни обуки на актуелни теми	90

14. Графикон бр. 14 Потреба од реализирање на популарни предавања на актуелни теми	91
15. Графикон бр. 15 Потреба од реализирање на интерни обуки и популарни предавања на актуелни теми	92
16. Графикон бр. 16 Потреба од континуирано и систематизирано следење на работата на давателите на услуги	92
17. Графикон бр. 17 Потреба од континуирано следење на современите трендови во работата на градинките и информирање/запознавање на давателите на услуги со нив	93
18. Графикон бр. 18 Потреба од индивидуални разговори со секој од давателите на услуги и давање повратна информација (рефлексија) за квалитетот на нивната работа	93
19. Графикон бр. 19 Потреба од индивидуални разговори со секој од давателите на услуги и давање инструкции за подобрување на квалитетот на нивната работа	94
20. Графикон бр. 20 Потреба од поттикнување на тимски дух во градинката.....	94
21. Графикон бр. 21 Потреба од градење клима на соработка и заедништво меѓу давателите на услуги	95
22. Графикон бр. 22 Потреба од тимови кои ќе помагаат при решавање на проблеми и при донесување одлуки во врска со работата на градинката	95
23. Графикон бр. 23 Потреба од квалитетна комуникација со давателите на услуги	97
24. Графикон бр. 24 Потреба од давање поддршка и охрабрување на идеите на давателите на услуги за подобрување на работата на градинката	97
25. Графикон бр. 25 Потреба од олеснување на работата на давателите на услуги	98
26. Графикон бр. 26 Потреба од посета на екстерни обуки како награда за оние даватели на услуги кои се истакнуваат со својата квалитетна работа	98
27. Графикон бр. 27 Потреба од истакнување на квалитетната работа на секој давател на услуги пред другите вработени	99
28. Графикон бр. 28 Потреба од користење на разни форми за мотивирање на вработените	99

29. Графикон бр. 29 Потреба од обезбедување на давателите на услуги соодветни работни услови во занималните и другите простории на градинката	101
30. Графикон бр. 30 Потреба од задоволување на потребите на давателите на услуги во однос на потребните материјали за работа.....	102
31. Графикон бр. 31 Потреба од задоволување на потребите на давателите на услуги во однос на нивните искажани интереси за реализација на разни настани и активности во и вон градинката	103
32. Графикон бр. 32 Потреба од градење добри меѓучовечки односи во градинката	103
33. Графикон бр. 33 Потреба од обезбедување оптимални услови за работа со подеднаков третман кон давателите на услуги во градинката	104
34. Графикон бр. 34 Потреба од флексибилност и отворена комуникација со давателите на услуги	104
35. Графикон бр. 35 Потреба од доследност и принципиелност во односот со сите даватели на услуги	104

Вовед

Развојот на воспитанието и образованието во модерното време, следејќи го глобалниот напредок на знаењето и технологијата, неминовно бара потреба од ангажирање директори-менаџери во воспитно-образовните институции. Директорот својата менаџерска работа ја сведува првенствено на детално планирање, донесување одлуки за целите и стратегиите на институциите и координација на човечките ресурси, со цел да биде поефикасно и поефективно функционирањето на секој аспект од воспитно-образовниот процес.

Во предучилишните установи за деца (детските градинки), каде што најмладата генерација се дружи, учи и се подготвува за понатамошното образование, треба да се зајакне улогата на менаџерот. Со иновативност, посветеност и креативност во работата, менаџерот може да ја зајакне општата организација и клучните компетенции на вработените.

Современиот концепт на образование ја менува не само организацијата на предучилишната установа, туку и улогата на воспитувачот. Тие не се само пренесувачи на знаење, туку и креатори на воспитно-образовниот процес. Од воспитувачите се бара да поседуваат вештини и знаења специфични за нивната воспитно-образовна активност насочена кон постигнување на целите на предучилишното образование. Тие се одговорни за резултатот од работата што е видлив преку психофизичкиот развој на најмладите генерации (Никиќ, 1996).

Современиот менаџмент, кој сè повеќе се користи во предучилишните установи, ја нагласува важноста на вработените во организацијата, нивните знаења, вештини и способности и слично. Еден од главните предизвици на современиот менаџмент е како најдобро да се искористат човечките ресурси и затоа потребно е да се стави акцент на нивното образование, професионален развој, мотивација, развој на комуникациските вештини и зајакнување на чувството за одговорност и иницијатива.

Кога станува збор за основните активности на воспитувачите, како што се поттикнување независност, самопочит и добра соработка, односите со колегите, збогатување на изворите на знаење, внимателен избор на методи и форми на работа, мотивацијата, задоволството од работата и квалитетната работа со децата се ставаат во центарот на управувањето со човечките ресурси.

Затоа и целта на овој труд на истражување е да се добијат сознанија како директорот на градинката, како инструктивно педагошки лидер, ги перципира условите и можностите за развој на професионалните компетенции на вработените, како тој им дава на давателите на услуги (воспитувачите) стручна помош, лична поддршка и индивидуален предизвик.

1. Предучилишно воспитание и образование

„Воспитувањето на децата е работа во која мора да знаеме

како да го трошиме времето за да не го изгубиме“ - Жан Жак Русо

Раното детство е еден од најважните периоди во формирањето на човекот и развојот на целокупната негова личност, неговите способности, особини итн. Токму заради тоа, пред предучилишните установи (детските градинки) и воспитувачите стои огромна одговорност и потреба од познавање на особеностите на детскиот развој, како и потреба од планирање и програмирање

на целокупната работа со децата од 8-месечна возраст до нивно поаѓање на училиште.

Примарната социјализација се одвива во раниот период од животот на детето. Раното учење создава основи кои се трајни за поголемиот дел деца. Основните чувства и афективната приврзаност се стекнуваат со раното учење. Успешна стимулација од надворешна средина ќе се реализира доколку таа е богата и навремена. Постојат мислења дека недостатоците на раното учење се непоправливи, но сепак делумно може да се спроведат во когнитивен, емоционален и динамичен поглед. Со дополнителното влијание, физичкиот и интелектуалниот развој на детето се подобруваат. Говорот целосно се развива врз основа на различни знаења, размислувањето е поврзано со развојот на говорот преку запознавањето на околината, преку набљудувањето, преку развивањето на лексички вредности итн. Јазикот тогаш станува носител на мислењето, а мислењето, повторно е овозможено со збогатување на јазикот.

Соодветно на тоа, многу активности во предучилишното воспитание и образование се насочени кон развивање на дружељубивост, кон учење на тие особини на личноста со кои се втемелува сè што е предмет на надворешно влијание. Човекот на оваа возраст, во најголем дел, ја формира својата личност, која подоцна е од непроценлива вредност во понатамошната подготовка за работа. Се развива комуникацијата, оригиналноста, слободата, начинот на живот, навикнување на скромност, на туѓи искуства, зајакнување на сопственото „јас“ преку личното искуство, личното убедување, правичноста и ориентацијата кон вистината, како и потпирање на други. Тоа учење, заради неговата важност, мора да биде во сферата на интерес на семејството и општеството. Семејството треба повеќе да влијае на емоциите, а општеството на рационалното разбирање и однесување. Затоа, подготвена личност за иднината е онаа која е успешно воспитана, почнувајќи од најрана возраст.

Преку предучилишното воспитание и образование како потсистем во рамките на образовниот систем, детето од предучилишна возраст интелектуално, социо-емоционално и физички се подготвува за обврските кои произлегуваат во основното образование.

Затоа, детската градинка треба да биде средина со најдобри услови, средства, и поттици за развој на богати, разновидни и осмислени активности, стимулативна средина во која детето ќе може практично, творечки да дејствува, да си игра, да комуницира и да соработува со своите врсници и возрасните, притоа обезбедувајќи му здрав физички и емоционален развој.

Предучилишното воспитание и образование како потсистем во рамките на единствениот воспитно-образовен систем е незадолжително и се уредува со Законот за заштита на децата (МТСП, консолидиран текст 2022), согласно кој „згрижувањето и воспитанието на децата од предучилишна возраст е облик на заштита на децата кој како дејност се организира за згрижување, престој, нега, исхрана, воспитно-образовни, спортско-рекреативни, културно-забавни активности, мерки и активности за подобрување и зачувување на здравјето и за поттикнување на интелектуалниот, емоционалниот, физичкиот, менталниот и социјалниот развој на детето до шест години живот, односно до вклучување во основното образование“.

1.1. Цели на предучилишното воспитание и образование

Основните цели на предучилишното воспитание и образование во Република Македонија, кои произлегуваат од Националната програма за развој на образованието во Република Македонија (МОН, 2005-2015), со тенденција за доближување до земјите од Европска Унија, главно, се однесуваат на:

- максимално подобрување и приближување на квалитетот на предучилишното воспитание и образование;
- зголемен опфат на децата од предучилишна возраст со акцент на децата од 3 до 6 години;
- зголемување на квалитетот на иницијалната обука на воспитувачите и стручните соработници;
- подобрување на целокупната опременост на градинките (мебел, дидактички средства, технички средства и сл.);
- отворање на градинките кон семејствата и локалната заедница;
- вклучување на децата со посебни образовни потреби;

- воспоставување систем за постојано професионално усовршување на кадарот;
- лиценцирање и сертифицирање и на воспитно-образовната установа и на воспитно-образовниот кадар “.

1.2. Рано учење и развој

Работата на предучилишните установи е регулирана со Стратегијата за развој на образованието 2005-2015 година, Нацрт-верзијата на Стратегијата за развој на образованието 2017-2020 година, Законот за заштита на децата, Законот за Бирото за развој на образованието и Законот за просветна инспекција.

Програмата за рано учење и развој (Службен весник на РМ, бр. 46 од 06.03.2014 година) претставува документ со кој се регулира целокупната воспитно-образовна работа во предучилишните установи (јавни и приватни детски градинки и центри за ран детски развој). Програмата за рано учење и развој има глобални цели кои се однесуваат на целиот развоен период на детето од 0 до 6 години, конкретни цели, дефинирани за секоја возраст и воспитно-образовно подрачје посебно, кои понатаму се операционализираат во конкретни воспитно-образовни активности и содржини, што се планираат и реализираат од страна на воспитувачите. Крајната цел е постигање на очекуваните резултати од Програмата за рано учење и развој кои, пак, водат кон постигање на Стандардите за рано учење и развој. (Дамовска, 2009)

1.2.1. Развојни домени

Развојните домени се дефинираат како различни аспекти на развојот на детската личност, иако малите деца се развиваат холистички и посебните развојни домени се меѓусебно поврзани. Во стандардите за рано учење и развој, како што е наведено, „децата се развиваат холистички“. Не постојат приоритетни домени во детскиот развој. Почитувајќи го холистичкиот пристап во воспитно-образовниот процес и избегнувајќи ја тенденцијата да се фаворизираат одредени

домени во развојот на детската личност, во изготвувањето на стандардите за ран детски развој во Р С Македонија, внимание се посветува на следните домени: (Дамовска, 2009)

1. *Физичко здравје и моторен развој* – Здравјето и добросостојбата на децата се клучни фактори во процесот на растењето и развојот, што се одвива во текот на раниот период од животот. Растот и развојот кај децата е паралелен и комплементарен процес. Но, сепак, растот се однесува на зголемување на тежината и висината, како и промена на големината на телото. Наспроти тоа, развојот се однесува на промените што настануваат во степенот на комплексноста во извршувањето на одредени функции и стекнување на одредени вештини каде што постепено се оди од поедноставни до посложени промени во учењето и совладувањето нови вештини во движењето на телото, во одржување на рамнотежата, во воспоставување контрола на делови од телото, како и зајакнување на сензомоторната координација;
2. *Социоемоционален развој* - Карактеристиките на овој домен на развој укажуваат на тесна поврзаност помеѓу социјалната и емоционалната компонента. Успешните социјални контакти овозможуваат кај детето развивање на позитивна слика за себе, но во исто време и развивање на емоционалните вештини за самоконтрола. Позитивните развојни компоненти на овој домен го карактеризираат детето со способност да го контролира своето однесување, да научи да практикува вештини за интеракција со другите лица, вклучувајќи ги и врсниците, како и воспоставување и одржување на позитивни односи со околината. Емоционалната компонента, во рамките на овој домен, го поттикнува детето на самодоверба и доверба кај другите. Правилниот социоемоционален развој на секое дете е значително поврзан со понатамошниот успех во животот и во училиштето. Децата од најрана возраст воспоставуваат социјални контакти со родителите, со воспитувачите, со врсниците и со други возрасни лица. Квалитетот на овие социјални односи го поттикнува правилниот социоемоционален развој на децата. Во текот на социоемоционалниот развој, децата ги учат вредностите и видовите на однесувања кои се прифатливи за заедницата во која растат и се развиваат;

3. *Развој на пристап кон учење* - Раното детство е период кога децата учат како да учат и тие пристапуваат кон овој дел од учењето на различни начини. Пристапот кон учењето претставува основа за преостанатите домени во процесот на раното учење и развојот на децата. Овој домен се однесува на тоа како децата учат, а не на тоа што децата учат. Малите деца, по својата природа, се љубопитни и сакаат да истражуваат. Добро осмислен амбиент којшто ја поттикнува иницијативноста, љубопитноста и интересот кон учењето се клучните фактори кои го унапредуваат пристапот кон учењето на малите деца. Во тоа, секако, клучна улога имаат професионалците вклучени во воспитно-образовните процеси во текот на раното детство. Создавањето позитивен амбиент за учење ги стимулира децата да истражуваат, да решаваат проблеми, да покажуваат висок степен на иницијативност, да се поттикнува нивната љубопитност и да се охрабруваат да поставуваат прашања. Во таков амбиент, децата развиваат позитивен пристап кон учењето кој е потребен за понатамошен успех во училиштето, но и за процесот на активно учење во текот на целиот живот. Детскиот пристап кон учењето се однесува и на мотивацијата, однесувањето и когнитивните стилови кои децата ги демонстрираат кога учат нешто ново и секогаш во различни ситуации. Децата треба да бидат мотивирани да ги користат претходно стекнатите знаења и вештини. Тие треба да се оспособат и за доживотно учење. Развивањето и негувањето на овој домен остава белег на понатамошниот живот на секое дете;
4. *Развој на јазикот, описменување и комуникација* – Усвојувањето на јазикот и неговото правилно користење е важно за успешно функционирање на секоја индивидуа во општеството. Новородените деца, без оглед на нивното културолошко потекло, доаѓаат на свет подготвени да комуницираат со звуци, гестикулации и зборови. Правилното усвојување на јазикот е комплексен процес кој започнува од раѓањето на детето и, главно, е условено од голем број фактори. Со усвојувањето на јазикот, детето, всушност, усвојува еден моќен и комплексен симболички систем, кој го развива и усовршува во текот на целиот живот. Експресијата на лицето и говорот на телото со кои комуницираат најмалите бебиња брзо се заменува со „гугање“, формирање зборови и конструкција на реченици. Јазикот на децата им е неопходен да ги

изразат своите мисли и чувства, но, во исто време, тој им е потребен да ги разберат и другите лица со кои тие секојдневно стапуваат во комуникација. Јазикот се усвојува во одреден социјален и културен контекст. Во почетокот, тоа е семејството, како примарна социјална средина, а подоцна тоа е училиштето и пошироката социјална средина. Во развојот на јазикот и писменоста, клучен момент е детето да може да ги демонстрира своите почетни вештини на својот мајчин јазик.

5. *Когнитивен развој и стекнување на општи знаења* – Когнитивниот развој се однесува на зголемување на интелектуалните и менталните способности на децата. Поконкретно, станува збор за прогресивен процес којшто настанува како резултат на интеракција на детето со останатите објекти, субјекти и настани коишто се случуваат во неговата околина. Когнитивниот развој обединува неколку сегменти, како што се: препознавање, обработка, организација и соодветна употреба на дадената информација. Процесот на когнитивниот развој вклучува комплекс на ментални активности, како: истражување, откривање, презентирање, сортирање, класифицирање и меморирање на информациите. Во предучилишниот период когнитивниот развој се однесува на стекнување вештини за процена, критичност, решавање на проблеми, разбирање на правила и концепти, како и визуелизација на можностите и последиците. Когнитивниот развој се однесува на стратегиите коишто децата ги користат за да го истражуваат и учат светот што ги опкружува, додека стекнување на знаењето е процес преку кој се акумулираат информациите коишто ги добиваат во текот на интеракцијата со надворешниот свет, со цел активно да се вклучат во решавање на проблемите, како и зголемување на нивното чувство кон критично размислување.

1.2.2. Стандардите за рано учење и развој

Во голема мера, развојот кај малите деца се остварува комплементарно, преку поврзани развојни домени, така што прогресот што го прави детето во еден домен има силно влијание врз развојот и прогресот што го прави детето во друг развоен домен. Комплементарната поврзаност и меѓусебната условеност на сите домени го наложува холистичкиот, како единствен пристап во развојот на стандардите за рано учење и развој во Р С Македонија (Дамовска, 2009).

Стандардите се очекувања за она што децата треба да го знаат и она што можат да го направат на одредена возраст. Секое очекување е неразделно поврзано со возраста. Стандардите за рано учење и развој се однесуваат на возрастниот интервал од 0 до 6 години (или од 0 до 72 месеци), поделени во следните возрастни групи:

- 0-2 години (0-6 месеци, 6-18 месеци и 18-24 месеци);
- 2-3 години (24-36 месеци);
- 3-4 години (36-48 месеци);
- 4-6 години (48-60 месеци, 60-72 месеци).

Поделбата на возрастните групи е детерминирана од законската регулатива, врз основа на која се организира работата на детските градинки и поделбата на децата во групи.

2. Менаџмент и лидерство во воспитно-образовните организации

Предучилишното образование може да се дефинира како процес на развој и образование што ги опфаќа годините од раѓањето до почетокот на основното образование. Изведување на предучилишното образование на посакуваното квалитативно ниво зависи од изборот и планирањето на физичките услови, програми и соодветен кадар. (Oktaу, 1999)

2.1. Терминолошки определби - менаџмент и лидерство

Поимите лидерство и менаџмент и лидер, директор и менаџер имаат различни толкувања во различни контексти на предучилишното образование. Во некои контексти овие термини се појавуваат како синоними и се користат наизменично, додека во некои контексти се користат различно, што предизвикува поинакво толкување и разбирање на концептот на лидерство. (Хуџала, Ваниганајаке и Род, 2013; Мојлс, 2006)

Феномените на лидерство и менаџмент постојат уште од античко време, всушност од секогаш, како што истакнува, авторката Род: „Каде и да се сретнат двајца луѓе, еден го презема водството“. (Семе Стојновиќ и Хитец, 2014:11)

Авторката Бухач (2017) го дефинира педагошкиот менаџмент како релативно нова професионална област. Според Бухач, правиме разлика помеѓу научниот менаџмент, науката за менаџмент и менаџментот како наука. Појавата на теоријата и феноменот на научниот менаџмент датира од 1911 година. Таткото на научниот менаџмент, Ф. В. Тејлор, таа година објави монографија со наслов „Принципи на научен менаџмент“ (Нивала, 1998). „Научниот менаџмент претставува примена на статистички и оперативни истражувачки методи при решавање на проблеми и донесување одлуки, а е развиен во текот на Втората светска војна за таа цел, усвојување на стратешки и тактички воени планови“ (Бухач, 2017:62). Оттогаш, менаџментот се смета за најважниот елемент за квалитетот на работата и работата, воопшто. Науката за менаџментот, според авторката Бухач (2017), може да се дефинира како организирано знаење за менаџментот. Тоа е дел од хуманистичките науки заради нивниот фокус на луѓето и нивниот раст и развој. Науката за менаџментот претставува конкретна практика, односно примена на менаџментот во пракса (Бухач, 2017). За честите сомнежи во однос на сфаќањето на менаџментот како наука, односно како група на организирано знаење и управување како практика на вештини, пишуваат многу научници и експерти од таа област, но се согласуваат во едно - дека менаџментот се јавува во три различни значења: организација, управување и лидерство (Бухач, 2017).

Со примена на споменатите области на менаџментот во севкупниот воспитно-образовен контекст, ги користиме фразите педагошки менаџмент и менаџмент во образованието. „Тој термин опфаќа управување со целокупната воспитно-образовна дејност, менаџмент во воспитно-образовните институции, раководство на воспитно-образовен и друг кадар во воспитно-образовните институции, внатрешен развој и организација на работниот процес во училиштето“ (Бухач, 2017:62).

Релевантните истражувања покажуваат дека лидерските и менаџерските функции се разликуваат во зависност од земјата во која се спроведуваат.

Традиционално, најчесто за споменатите функции авторите зборуваат во контекст на повеќекратните обврски на воспитувачите, при што нивната улога се рedefинира, бидејќи тие се лидери и воспитувачи во исто време. Меѓутоа, денес таа ситуација е променета имајќи предвид дека управувањето со установите за предучилишно образование е многу сложена задача бидејќи од лидерот се очекува истовремено да дејствува како финансиски менаџер, педагошки лидер и менаџер за човечки ресурси (Hujala, Waniganayake & Rodd, 2013).

Лидерите и менаџерите имаат значајна улога во подготовката на останатите практичари за развој на потребните вештини и способности за да може да се приспособат на современите промени во општеството (Џонс и Паунд, 2008). Директорите на воспитно-образовните институции се во незавидна ситуација заради потребата да се обезбеди висок квалитет на наведената професија со цел да се влијае на останатите вработени во воспитно-образовната институција (Џонс и Паунд, 2008).

Терминот лидерство е прилично нов, дури и недоволно разбран концепт во предучилишното образование. Напротив, традиционалниот термин менаџмент е многу повеќе познат термин меѓу воспитувачите (Moyles, 2006). Базирано на стратешкото размислување и визионерската ориентација, феноменот на лидерство не ја замени, туку ја дополни менаџерската терминологија. Многу автори го разбираат лидерството како корелација помеѓу постигнување цели и исполнување на основните функции на воспитанието и образованието.

Лидерството подразбира влијание на поединецот врз групата со цел да се постигнат цели кои во идеални услови треба да бидат заеднички за сите вклучени“ (Велан, 2019:106). Со други зборови, лидерството го разбираме како процес на заедничко учење - (ко)учење на сите чинители на воспитно-образовната институција.

Интересен е ставот на авторот Финк, кој за лидерството наведува дека „тоа станува толку компликувано што изгледа дека ќе ни требаат суперхерои“ и истакнува дека лидерите кои ги запознал, всушност се сосема обични луѓе кои со посветеност, труд и одлучност стануваат извонредни луѓе кои ги прават луѓето

околу нив извонредни. (Moyles, 2006) Според Мојлс (2006), терминот лидерство во моментот е најпопуларен и најкористен во дефинирањето на улогите на директорите во воспитно-образовните институции.

„Лидерот мора да биде визионер, мора да има идеи за иднината и мора да ја одржува личната желба и желбата на тимот за да се постигне дадената цел. Тие мораат да бидат способни да се мотивираат себеси и другите, да демонстрираат посветеност на она за што се залагаат, да поттикнат талент и енергија кај другите, да имаат сила и карактер, но во сè да останат флексибилни и подготвени да усвојат нови техники и вештини“ (Џонс и Паунд, 2008). Според овие автори, лидерството има цел да обезбеди култура на учење и развој на детето, а во исто време споменатиот процес да овозможува професионален развој на воспитно-образовните практичари на кои им дава можност за учење и развој преку процесот на рефлексивна практика.

2.2 Воспитно-образовните институции како организациски системи

Според Петковски (Петковски, 2015), процесот на едукација на човекот, односно неговото воспитание и образование, претставува стекнување на знаења, вештини, формирање на ставови и мотивација, односно стекнување на компетенции (способности) за совладување со начините за задоволување на потребите, животни и работни искуства, формирање на ставови, развивање на критички однос кон работата, доброто, вредностите на светот околу него. Без воспитание и образование, човекот не ќе може да преживее и нема да постои можност за развој на техниката и науката. Образованието како процес може да се одвива преку формални или неформални институционални форми какви што се воспитно-образовните институции.

Сите искуства во светот покажуваат дека образованието е клучниот фактор за развој на секоја држава.

Мисијата на јавниот воспитно-образовен систем е да понуди што е можно подобро воспитание и образование за сите млади - како нивен сервис. Во контекст на реализацијата на оваа мисија, треба да се имаат во вид две нешта:

- постојат некои човекови вредности што се непроменливи, па затоа постојат и некои карактеристики на установите за деца (градинките) и училиштата, како и наставата во нив коишто нема да се менуваат од генерација до генерација;
- генерациите кои се воспитуваат и образуваат денес ќе живеат во свет што ќе биде поинаков, заради тоа што тој е динамичен и во него се случуваат крупни промени – па затоа секоја генерација ќе се соочува со нови предизвици и затоа некои аспекти од животот и работата на воспитно-образовните организации, како и наставата во нив, постојано ќе се менуваат.

Поимот воспитно-образовен процес е поширок од поимот настава. Во процесот на едукацијата, во некои институции од потсистемите на воспитно-образовниот систем, повеќе доминира воспитната компонента (предучилишните установи, основните училишта), а некаде повеќе образовната компонента (училиштата за средно образование и универзитетите). Воспитно-образовните институции, всушност, се дел од воспитно-образовниот систем и тие меѓусебно многу се разликуваат, иако се надградуваат една на друга.

Сите искуства во светот покажуваат дека образованието е клучниот фактор за развој на секоја држава. Оние држави коишто постигнале економски раст и подем се истакнуваат и со добро поставен воспитно-образовен систем. Крuciјална или клучна улога во тоа има социјалното партнерство. За да се постигне квалитетното образование, потребно е истото да ги земе предвид потребите, интересите очекувањата и верувањата на три сегменти: пазарот на трудот, државата и општеството во целина и поединецот (детето, ученикот и студентот).

Образовниот систем, во национални рамки на европските земји, функционира од различни позиции. Националниот пакет на улогите и функциите е комбиниран со елементи поврзани преку политичкиот и менаџерскиот или административниот систем што се во функција на националниот воспитно-образовен систем и се темели врз:

- нивото на демократија;

- степенот на поврзаноста на заедницата со родителите и со нивните деца и ученици;
- јасноста на очекувањата за излез и влез на национално ниво;
- степенот на децентрализација или автономност;
- нивото на отвореност кон јавноста;
- одговорно однесување во специфични ситуации и надворешна помош во развојниот воспитно-образовен процес.

2.2.1 Структура на воспитно-образовните организации

Секоја организација има своја структура, поточно некој одреден систем на внатрешни врски и односи, вклучително и градинката. Затоа структурата е најважниот дел на организацијата, систем на односи меѓу луѓето воспоставени за извршување на одредени задачи.

Организациската структура ја формира основата на работењето на секоја организација (установа), првенствено преку системот на односите меѓу луѓето, со цел извршување на одредени задачи.

Современите светски трендови во образованието, како одговор на крупните општествено-економски промени и брзиот техничко-технолошки развој ја наметнаа потребата од соодветни промени во организациската поставеност и начинот на работа на воспитно-образовните институции.

Целта на овие промени е да се воспостави процес на континуирано подобрување во работата на градинките што, од своја страна, ќе доведе до обезбедување на квалитет во образованието. За таа цел, потребно е да се воспостави систем на перманентно следење и вреднување на работата на градинките, поддржан од соодветно поставени институции.

Градинките претставуваат институции во кои се реализира воспитно-образовниот процес. Успешната работа на секое училиште и градинка се темели на четири столба:

1. економијата на градинките (зграда, опрема, финансии);

2. годишната програма за работа на градинката (курикулумот на градинката или училиштето);
3. опкружувањето на градинката (државните институции и локалната самоуправа, родителите, социјалните партнери или заинтересираните субјекти – „стејкхолдерите“);
4. вработените (особено воспитувачите) и децата.

Секако дека не постои некоја дефиниција што тоа целосно ќе ја/го дефинира добрата градинка или доброто училиште, ниту, пак, готов рецепт како може тоа да се постигне. Листата на потребните квалитети или карактеристики би била многу долга, а нивниот редослед, според приоритетноста, различен. Но, сепак, постојат некои детерминанти коишто се сретнуваат кај повеќето теоретичари, а се потврдени и во образовната практика. Според нив, добрата градинка или доброто училиште се карактеризира со јасно дефинирана мисија, конципирана во соодветна изјава за мисијата во која на експлицитен начин е содржана целта на постоењето на градинката или училиштето. Во неа се содржани клучните вредности, верувања, потреби и интересите на корисниците на образовните услуги, споделени со оние на вработените во градинката или училиштето. Од изјавата за мисијата на добрата градинка или доброто училиште, може веднаш да се согледа дека таа/тоа има јасно воспоставена сопствена филозофија за воспитанието и образованието. Нивната филозофија кореспондира со воспоставени високи стандарди и очекувања.

Во една ефективна градинка, воспоставената клима и изградената организациска култура се погодни за „негување“ и овозможување опстанок на процесот на ефективност. Само тоа што прави не ја чини една градинка ефективна, туку и начинот на кој и како тоа го прави. Со други зборови, една градинка не се цени дали и колку е добра само според тоа ШТО ИМА, туку според тоа ШТО ПРАВИ и ШТО ПОСТИГНУВА.

Потребната листа на карактеристики, за наши услови, за една добра градинка за да биде на патот на ефективноста, може да биде следната:

- да претставува безбедна, дисциплинирана и уредна средина во која се воспитува и учи;

- да има јасна мисија и фокусирана визија со прецизно дефинирани цели и задачи;
- да има професионален директор на воспитно-образовната институција;
- да има изградено клима на големи очекувања за успех на секое место во градинката, во секое време и кај секој поединец;
- акцентот да се стави на начинот на кој се организира и реализира курикулумот и наставата;
- да постои организирано и перманентно професионално усовршување на персоналот;
- работите да се извршуваат со определена крајна цел;
- да има изграден систем за следење и мерење на напредокот на децата и персоналот;
- да има поддршка од локалната заедница и функционална соработка со родителите.

Секоја градинка како воспитно-образовна организација треба да има свои карактеристики и особености, но, сепак, ги има и обележјата на секоја друга организација. Во суштина, организациите претставуваат групи на луѓе кои воспоставуваат структури, определуваат одредени политики поврзани со работата, управуваат со ресурси и реализираат активности за да ги постигнат посакуваните резултати во духот на нивните сопствени индивидуални и заеднички вредности и потреби.

Целите на воспитно-образовната организација се однесуваат на визијата, мисијата и стратегиите на плановите. Според (Нужала, Е.: 2013), „Визијата претставува она што може да биде. Мисијата е она што се сака да биде. Плановите на стратегијата е како тоа да се постигне.“ Според Питер Дракер, „Целите се неопходни во секоја област каде што перформансите и резултатите директно и витално влијаат врз опстанокот и просперитетот на организацијата.“ Тие претставуваат конкретна претстава за состојбата до која организацијата сака да дојде, односно резултатите кои има намера да ги постигне. Основен предуслов за нивно оптимално достигнување претставува визијата. Според Котер (1996) таа треба да биде:

- замислива (разбирлива) - да ја пренесува сликата за тоа како треба да изгледа иднината;
- привлечна - приспособена во однос на интересите на стејхолдерите;
- возможна - да содржи реални и остварливи цели;
- фокусирана - доволно општа за да овозможува индивидуални иницијативи и алтернативни облици на реагирање како резултат на променливите услови и
- приспособена за комуникација - да дава можност за лесно пренесување на другите и во многу краток временски период.

Визијата треба да ги содржи интенциите и надежите на сите директни учесници во нејзината реализација и достигнување. Заедно со мисијата, стратегијата, целите и плановите претставува составен дел од процесот на планирање и донесување на плански одлуки. Во функција на ова произлегува дека целите треба да бидат насочени кон подобрување на функционирањето на воспитно-образовната организација, развивање на вештините и капацитетите за личен развој на вработените, како и одржување на перформансите на воспитно-образовната организација на посакуваното ниво.

Клучен фактор во остварување на ефикасност и ефективност на секоја воспитно-образовна организација се нејзините постигнувања. Тие непосредно се поврзани со резултатите, достигнувањата, квалитетот на услугите, како и постигнатиот успех. Кога се зборува за квалитетот на воспитно-образовната услуга, таа треба да задоволува одредени критериуми како што се: потребни перформанси, препознатливост, приспособливост кон стандарди, квалитет кој може да се види и сл. Голем број успешни менаџери можат однапред да ги определат ваквите димензии кои се предуслов за нивно целосно и брзо прифаќање од средината, како од внатрешната, така и од надворешната.

Целокупниот процес во организацијата зависи од повеќе елементи:

- *организациската култура* е основа за градење на организациска ефективност. Таа претставува, карактеристичен дух и верување на една организација, кои се детерминираат преку норми и вредности што луѓето во таа организација вообичаено ги почитуваат, а им покажуваат како

треба да се однесуваат едни кон други, какви работни односи треба да се развиваат и како се менуваат ставовите и

- *организациската клима* најчесто се третира како склоп на атмосферата за работа, нивото на моралот и јачината на чувството за припадност, грижата и добрата волја на членовите. Таа претставува субјективен квалитет со кој се одликува една работна средина, која влијае врз однесувањето на вработените. Таа е основа за градење на ставови, перцепции и мотивирање на секој поединец. Културата и климата се клучни елементи за развивање на односи на соработка и заедништво на сите членови на организацијата. Како ќе бидат градени, развивани и применувани најмногу зависи од стилот на лидерот, односно менаџерот и од неговата способност за практикување и делегирање. (Петковски, 2015)

Целокупното работење на една организација треба да биде усогласена со законите и прописите кои произлегуваат од Уставот и сите законски регулативи во државата. Со неа се регулираат сите правила и правата кои важат за сите членови на општеството. Секој чекор во работата треба да биде во согласност со истите. Контролата на нејзината работа од страна на инспекциите, правосудството и обвинителството претставуваат значајни влијанија врз нејзиното опстојување и развој на пазарот.

Процесот на едукација на човекот, односно неговото воспитание и образование, претставува стекнување на знаења, вештини, формирање на ставови и мотивација, односно стекнување на компетенции (способности) за совладување со начините за задоволување на потребите, животни и работни искуства, формирање на ставови, развивање на критички однос кон работата, доброто и вредностите на светот околу него. Без воспитание и образование, човекот не ќе може да преживее и нема да постои можност за развој на техниката и науката. Образованието како процес може да се одвива преку формални или неформални институционални форми, какви што се воспитно-образовните институции.

Сите искуства во светот покажуваат дека образованието е клучниот фактор за развој на секоја држава.

2.2.2. Организациона поставеност

Детските градинки, според вкупниот број на згрижени деца организирани во соодветен број на згрижувачко-воспитни групи (хомогени, хетерогени, комбинирани и други), можат да се организирани во еден или повеќе објекти.

Па, според тоа, во согласност со одредбите на Законот за заштита на децата, градинките и Правилникот за поблиските услови, критериуми и начинот за остварување на правата на децата (МТСП, Службен весник на РМ бр. 62 од 26.04. 2013) се делат на установи со:

- мал капацитет (од најмалку две до најмногу девет групи);
- среден капацитет (од најмалку десет до најмногу дваесет групи) и
- голем капацитет (повеќе од дваесет групи).

2.2.3. Вработените во јавните установи

Во јавните установи за деца работните места на вработените се групираат во групи и подгрупи во согласност со Законот за вработените во јавниот сектор (2021), и тоа:

- административни службеници,
- даватели на јавни услуги во јавните установи за деца и
- помошно-технички лица.

Според Закон за заштита на децата (консолидиран во ноември 2022) вработените во јавните установи за деца кои вршат згрижувачко-воспитни работи, воспитно-образовни работи, педагошки и психолошки работи, работи на социјална заштита на децата, работи на превентивна здравствена заштита на децата, стручни работи за заштита на децата се даватели на јавни услуги и се утврдени следниве категории на работни места:

- категорија А - стручни работници, (дипломиран педагог, дипломиран психолог, дипломиран социјален работник, дипломиран дефектолог, специјален едукатор и рехабилитатор, дипломиран логопед, доктор на

медицина и доктор на стоматологија со важечка лиценца за стручен работник);

- категорија Б - стручни соработници, (завршен факултет за музичка уметност, факултет за физичко образование, спорт и здравје, факултет за ликовни уметности, дипломиран професор по странски јазик и книжевност со важечка лиценца за стручен соработник, виша медицинска сестра, дипломирана општа медицинска сестра/медицински техничар, дипломирана медицинска сестра/медицински техничар со важечка лиценца за стручен соработник, социјален работник и логопед со важечка лиценца за стручен соработник);
- категорија В – (воспитувачи, дипломиран професор по предучилишно воспитание, дипломиран воспитувач на деца од предучилишна возраст и дипломиран педагог за предучилишно воспитание, дипломиран педагог со важечка лиценца за воспитувач);
- категорија Г - негователи, (завршено средно четиригодишно образование со важечка лиценца за неговател) и
- категорија Д - неговател/помошник – воспитувач за нега и грижа на деца со специфични потреби попречени во менталниот развој или телесна попреченост од прво ниво (завршено средно четиригодишно образование или со вишо образование кое поседува важечка лиценца за неговател).

2.2.4. Управен одбор

Орган на управување на јавната установа за деца е Управен одбор. Во јавната установа за деца Управниот одбор брои седум члена од кои: двајца претставници од основачот, еден претставник од градот Скопје, еден претставник од јавната установа за деца, двајца претставници од родителите на децата и еден претставник од Министерството. Членовите на Управниот одбор се именуваат за период од четири години.

Управниот одбор на јавна детска градинка/јавен центар за ран детски развој:

- донесува статут на јавната детска градинка;

- предлага годишна програма за работа и извештај за работа до Советот на општината;

- предлага финансиски план до Советот на општината;

- предлага годишна сметка до Советот на општината;

- објавува јавен оглас за избор на директор на јавната детска градинка;

- врши интервју со кандидатите за директор;

- му предлага на градоначалникот на општината еден кандидат од пријавените кандидати на објавениот јавен оглас за избор на директор;

- донесува акт за внатрешна организација и систематизација на работните места во установата за кој согласност дава Советот на општината;

- одлучува по приговори и жалби на вработените;

- одлучува по жалби на корисниците на услугите и

- разгледува и одлучува и за други работи утврдени со Закон и Статут.

2.2.5. Орган на раководење

Директорот е орган на раководење на јавната установа за деца. Директорот е законски застапник на јавната установа за деца и ја застапува и претставува пред трети лица.

2.2.6. Стручни органи

Стручни органи во јавната установа за деца се:

- стручен совет;

- совет на воспитувачи и

- совет на негователи.

Унапредувањето и следењето на згрижувачката и воспитно-образовната работа во градинката го врши *стручниот совет*. Стручниот совет го сочинуваат директорот, стручните работници, стручните соработници и лица со посебни овластувања. Со стручниот совет раководи директорот на јавната установа за деца.

Како стручен орган ги планира следните активности:

- разгледување на Годишната програма за работа на установата и посебни планови за работа;
- разгледување, следење и планирање на содржините од Развојниот план на установата;
- ги утврдува стручните основи за остварување на Програмата за работа;
- разгледува и усвојува Годишни планови за работа на објектите во кои се вклучени сите активности што се предвидуваат во текот на годината;
- ја утврдува организацијата на работа по објекти на ниво на Детската градинка;
- усвојува план за реализација на јавна и културна дејност;
- усвојува план за стручно усовршување на ниво на установа и по објекти;
- разгледува информации, извештаи и анализи од реализацијата на воспитно-образовната работа со децата;
- решава прашања од витално значење за градинката и сл.;
- дава предлози до Управниот одбор на градинката за приоритети за јавни набавки;
- се грижи за етика и дисциплина во работење на кадарот;
- дава предлози за новини во работењето во воспитната работа и форми на соработка со родители и јавни институции;
- предлага мерки за иновирање на целокупната работа во градинката посебно за имплементација на еколошката едукација на деца, воспитувачи и вклучување на пошироката општествена средина во нејзина реализација.

Советот на воспитувачи го сочинуваат воспитувачите на јавната установа за деца. Со советот на воспитувачи раководи и го свикува директорот на јавната установа за деца.

Советот разгледува прашања од различни области кои произлегуваат од воспитно-образовната работа и ги планира следните активности:

- планирање и програмирање на содржини во рамките на тематското планирање;
- унапредување на воспитно-образовната работа - иновирање нови форми и методи за работа со децата;
- изготвување на нагледни средства и материјали за непосредна работа;
- следење на најновите достигнувања од областа на предучилишната педагогија и развојната психологија;
- иновирање на модели на воспитно-образовна работа преку интегрирање на содржините, методите и формите на работа со посебен акцент на вкупните развојни потенцијали на детето;
- планирање на соработка со родителите со цел воспоставување континуитет меѓу семејството и институционалното воспитување на детето;
- планирање на соработка со пошироката социо-културна средина придржувајќи се кон мерките од протоколот;
- планирање и реализирање на содржини за стручно усовршување на воспитниот кадар;
- организирање работилници по одредени теми важни за развојот на детето;
- проценка на степенот на реализација на содржините на воспитно-образовната работа;
- го усогласува работењето на воспитувачите во детската градинка;
- прави избор на содржини за работа согласно програмата за работа;
- учествува во планирање и реализирање на програмите за работа;
- соработува со Советот на родители и Советот на негователи.

Советот на негователи го сочинуваат негователите на јавната установа за деца. Со советот раководи директорот на јавната установа за деца. Задачи на Советот на негователи се:

- преземање мерки за превентивна здравствена заштита на децата и нивно почитување;

- правилната исхрана - значаен фактор за правилен развој на децата;
- правилно држење на телото;
- санитарно-хигиенски услови во објектите (занималните);
- естетско уредување на просторот во и пред занималната;
- грижа околу условите за прием, престој и испраќање на децата според протоколот;
- планирање на игровните активности со децата од јаслена возраст според протоколот;
- континуирано планирање на игровни и слободни активности во текот на попладневните часови придржувајќи се кон мерките од протоколот;
- изнаоѓање на практични начини за поттикнување и стимулирање на социо-емоционален, моторен, интелектуален и сознаен развој на децата од најрана возраст;
- стручно усовршување на кадарот и разработка на стручна литература;
- водење на педагошка документација.

Главни принципи врз кои се темели работата на негователите во јаслените групи и групите во градинка се следните:

- создавање на средина во која децата ќе престојуваат и која треба да ја поттикнува нивната љубопитност, а која ќе биде во согласност со нивните физички и емотивни потреби;
- заедничко делување на семејството и предучилишната установа во поттикнување на развојот и раното учење кај децата;
- почитување на индивидуалните потреби, интереси и можности на секое дете и
- играта да се прифати како инструмент за учење.

2.2.7. Совет на родители

Во јавната установа за деца се формира Совет на родители кој го сочинуваат претставници на родителите чии деца престојуваат во јавната установа за деца. (МТСП, Закон за заштита на децата, Консолидиран текст, 2022)

2.3. Етос на воспитно-образовните организации

За воспитно-образовните организации исклучително големо значење има етосот на организацијата. Под етос на училиште или градинка се подразбира рамката на однесување и работење во која се вградени верувања и вредности, што ги воспоставиле вработените со цел да овозможат лесно учење во безбедна средина, со здрава клима за работа за децата и учениците. Етосот, всушност, е духот на училиштето или градинката изразен преку соодветен систем на вредности, односно тоа е фокусот на организациската култура на училиштето или градинката. Станува збор за начинот на кој луѓето се третираат и очекувањата за соодветен третман, а етосот е резултат на колективниот ефект на голем број на активности, интеракции и зборови. Етосот е кумулативен и може да се промени само со постепено, колективно посветено дејствување, со инсистирање за почитување на прифатените вредности. Како што сите луѓе се препознатливи според својата личност, пред сè карактерот и темпераментот, така и училиштата и градинките се препознатливи според својот етос. (Петковски, 2015)

Секоја организација има своја препознатлива култура. Таа е комбинација од историјата, традицијата, основачите, претходните лидери, постојното лидерство, вработените и големината на организацијата. (Петковски, 2004)

Организациската култура, всушност, го отсликува начинот на којшто се одвива животот и работата во една организација (училиште или градинка). Според Торингтон (Torrington) и Веитман (Weightman): „организациската култура е карактеристичен дух и верување на една организација, кој се демонстрира во норми и вредности до кои луѓето вообичаено се држат во таа организација, како треба да се однесуваат еден кон друг, природата на работните односи што треба да се развиваат и како ставовите да се менуваат” (Bush, 1994).

Организациската култура претставува систем на заеднички вредности, норми, верувања, односно начин на размислување и однесување, којшто е заеднички за луѓето во една организација („колективен ментален модел“). Според организациската култура, организациите се разликуваат една од друга. Организациската култура ги определува и уредува меѓучовечките односи во организацијата. Според некои психолози, организациската култура, на

определен начин, ја ограничува личната слобода на вработените. (Петковски, 2015).

Под поимот организациска култура се подразбира:

- доминантните вредности коишто ги усвоиле членовите на некоја организација;
- начин на работење и реализирање на менаџерските функции;
- филозофијата на односите меѓу менаџментот и наставниците (воспитувачите) со учениците (децата);
- начинот на решавање на конфликтите;
- елементите на стилот на поучување во поодделните воспитно-образовни институции;
- начинот на комуницирање и однесување во организацијата. (Ferjan, 1996)

Важно е да се напомене дека културата ја помага и ја чува организациската ефективност, а лидерството е фундаментален процес со кој организациските култури (на пример, културата на училиштето/градинката) се формираат и менуваат. Градењето на култура на училиштето/градинката значи институционализација на позитивните ставови на децата, учениците, наставниците, воспитувачите и заедницата во процесот на создавање на современо или добро училиште/градинка. Позитивната култура се креира и развива како резултат на квалитетно лидерство. (Петковски, 2015).

Организациската клима е чувството за организацијата, односно индивидуалните и споделените перцепции и ставови на членовите на воспитно-образовната организација. Додека организациската култура има длабоки корени во природата на организацијата коишто се резултат на долгорочното постоење и опстојување на формалните и неформалните системи, правила, традиции и обичаи, дотогаш организациската клима е краткорочен феномен создаден од постојното водство. Климата ги одразува верувањата за чувството што за организацијата го имаат нејзините членови. Оваа индивидуална перцепција во поглед на она што го чувствуваат за организацијата, произлегува од тоа што луѓето мислат и веруваат за активностите кои се преземаат во организацијата. Овие активности влијаат, како на индивидуалната мотивираност и задоволството од работата, така и на заедничката и на тимската работа. Таквите активности вклучуваат:

- Колку добро директорот ги определува приоритетите и целите на воспитно-образовната организација?
- Што очекува од вработените?
- Каков е системот на признанија, награди и казни во организацијата?
- Колку е компетентно водството?
- Дали вработените имаат определена слобода во одлучувањето? (Петковски, 2015)

Организациската, односно училишната клима или климата во градинката, всушност, претставува создаден амбиент во кој се реализира наставниот процес, кој, покрај материјално-техничките предуслови, ги опфаќа и меѓусебните односи на сите директни и индиректни учесници во реализацијата на овој воспитно-образовен процес. (Петковски, 2015)

За јакнењето на климата многу се битни: колегијалноста, градењето на заемна почит и доверба, соработката, комуникативноста, отвореноста, флексибилноста, самокритичноста, самоконтролата во комуникацијата, културата на однесување, добронамерната и ненавредлива критика, одговорноста, толерантноста, несебичноста, точноста, аргументираноста, совесноста, доследноста и чесноста.

Училиштата/градинките со здрава клима се карактеризираат со:

- воспоставена уредна и пријатна средина за работа;
- воспоставен систем на вредности и систем на наградувања;
- воспоставена атмосфера на ред и дисциплина;
- воспоставена добра соработка со родителите на децата и учениците;
- воспоставен систем за развивање на позитивни ставови кај персоналот;
- воспоставен систем за донесување и спроведување на одлуки;
- воспоставен систем на отворени и чесни комуникации (Петковски, 2015).

3. Промена на процесот од менаџмент кон лидерство

Покрај прашањето: Дали лидерите се раѓаат или се создаваат?, мошне често во практиката се поставува и прашањето: Дали сите менаџери се лидери? Самиот факт дека некој е одговорен за други не му го дава потребниот статус на

лидер „лидер не се станува во главата на луѓето, туку во нивните срца“. (Петковски, 2015)

Исто така, често поставувано прашање е дали добриот менаџер, по дефиниција, е и добар лидер и обратно. Посакуваниот одговор би дал потврдување на ваквото прашање. Но, дали секогаш е така? Искуствата покажуваат дека разликата помеѓу менаџментот и лидерството е во фактот дека менаџерите наредуваат да се реализираат одредени активности, додека лидерите создаваат услови вработените да сакаат да ги реализираат таквите активности. Менаџерите се борат со тешкотиите, додека лидерите се справуваат со промените. Менаџерите се справуваат со проблемите, а лидерите ги предизвикуваат промените. Додека менаџерите ја насочуваат својата енергија кон контролирање, лидерите вршат мотивирање и инспирирање на вработените и го развиваат чувството за самоконтрола. Лидерите и менаџерите се предодредени едни на други, и не можат едни без други. (Петковски, 2015)

На организациите им се потребни како менаџери така и лидери – а понекогаш тие се едно исто. Многу менаџери никогаш нема да напредуваат како лидери, а многу лидери се безнадежно лоши менаџери. И лидерите и менаџерите имаат особена улога во денешниот деловен живот, но овие две улоги не се исти. Според Петковски (2015), најважната разлика меѓу лидерите и менаџерите се состои во следното:

- на менаџерот позицијата ќе му биде доделена и тој ќе има можност да ги развива своите лидерски вештини и да го признаат како лидер, додека
- лидерот го признаваат луѓето кои го опкружуваат како некој кој ги повел во определена ситуација, без оглед на тоа која е неговата официјална улога.

Менаџерите акцентот го ставаат повеќе на администрирање и одржување на дадена состојба или ситуација, фокусот го ставаат на системите и структурата на организацијата, преферираат контрола, имаат краткорочен поглед на нештата и фокусирани се на сегашноста. Вообичаено поставуваат прашања зошто и како? За разлика од нив, лидерите акцентот го ставаат повеќе на иновирање, развивање на капацитетите на поединци и целата организација, фокусот го ставаат на луѓето, умеат да инспирираат доверба, имаат долгорочен

поглед на работите и фокусирани се на иднината. Вообичаено поставуваат прашања - што и зошто? (Петковски, 2015)

Поместувањето од концептот или парадигмата за менаџмент кон идеите за лидерството, гледано од аспект на неговиот статус и специфичната улога, пред сè, е резултат на потребата да се афирмираат некои современи пристапи и тенденции какви што се: интерактивноста, тимската работа, колаборативноста и слично. Лидерството, повеќе отколку менаџментот, го содржи клучот за некој иден успех, бидејќи тоа е функција и потенцијална можност на сите учесници во организацијата, а не само на поединци. Сите луѓе, во принцип, имаат капацитет за лидерство и го спроведуваат во разни сфери од работата и животот. Лидерството е динамично и ориентирано кон иднината, со перманентна грижа за подобрување, развој и совршенство. (Петковски, 2015)

Доколку се прифати ставот дека лидерството е функција на менаџментот, тогаш е јасно дека лидерството се јавува како процес на поттикнување ентузијазам кај луѓето за да работат поефикасно за на ефективен начин да ги достигнат целите. Стратегијата, базирана на мотивација, комуникација, градење добри меѓучовечки односи, тимско работење и практикување на групна динамика во една организација претставува добро осмислен и планиран пристап кој е најчесто најслаба точка во остварувањето на целите на организацијата. За да се подобри процесот на лидерство, не постои модел на идеален лидер или менаџер кој е олицетворен во ликот на еден човек. Иако, лидерството е значајно за менаџментот и е негов дел, сепак, станува збор за два различни концепта, кои се комплементарни за една успешна деловна акција во турбулентното и динамично опкружување. Факт е дека лидерството го надополнува менаџментот, но не го заменува. (Петковски, 2015)

Во литературата постојат многу укажувања за разликата помеѓу менаџментот и лидерството, односно менаџер и лидер. Суштината е дека и едните и другите се неопходни учесници на промените, со тоа што лидерите ја осмислуваат, промовираат, инспирираат во околината на другите, помагаат во формирање и вклучување на тимови – следбеници, додека менаџерите се ориентираны на оперативна реализација на проектираната промена. Јасно е дека едно без друго не може и најдобро е таму каде што тоа се спојува, а тоа значи

да се изврши премин од менаџер кон лидер, а и лидерите да ги користат нивоата на управување со перцепција, заради јакнење на чувствата за спроведување на визијата. (Рокрајас, 2001)

3.1. Директорот на воспитно-образовна организација

„Не постои ништо потешко од тоа да се преземе нешто,

ништо поопасно од тоа да се води,

како и понеизвесно дали ќе успее,

отколку да се стане водач во воспоставувањето на нов ред на нештата“

Николо Макијавели

Според Петковски (2015) во секојдневниот живот, мошне често се мешаат поимите менаџер, лидер и директор. Тоа е, пред сè, резултат на малите познавања од оваа област што ѝ ја создава таа конфузија. Поимот директор треба да се сфати како функција што некој поединец ја извршува во некоја организација, односно како звање што некое лице го носи при извршувањето на определена раководна функција на некое од повисоките менаџерски нивоа. Извршувајќи ја оваа функција, дадената личност, по суштината на работите, претставува менаџер, од едноставна причина што секојдневно извршува некоја од менаџерските функции или игра некоја менаџерска улога. Треба да се напомене дека станува збор за дадено законско право, односно поставувањето на некое лице на функција директор е одлука на некој орган.

Погрешно е мислењето дека со чинот на поставувањето за директор, лицето станува и лидер во таа средина. Некои директори, иако поминале по неколку мандати, сепак, никогаш не станале и лидери. Коректно е да се каже дека во улогата на директор се сретнуваат различни индивидуи, со различни способности и вештини што се различни по својот стил на однесување. Така, на пример, за некој директор ќе се рече дека е „менаџерски тип“, за некој дека е „вистински лидер“, за некој дека е „тиранин“, администратор и слично. Според Петковски и Јошевска (2015), во основа се разликуваат три типа на директори на воспитно-образовни институции:

Директор администратор е својствен како тип за високо централизиран организационен тип, какви што се вообичаено институциите од јавниот сектор. Тој во оваа улога претставува само покорен извршител на наредбите и насоките дадени од повисоко ниво. Во основа, станува збор за директор кој е педантен и прецизен, но не е креативен, бидејќи не е самостоен.

Директор од менаџерски тип, за разлика од директорот од административен тип, повеќе е ориентиран кон вработените, а не само кон спроведување на задачите и резултатите од работата. Во основа, тој е добар планер и организатор, а во водењето на организацијата вклучува и други вработени. Умее добро да екипира, но сака и да контролира. Се обидува да внесува промени во работата и животот на организацијата и сака да ја развива тимската работа. Не е толку многу врзан за директорската фотелја и може често да се виде на различни места во организацијата и во комуникација со вработените. Подготвен е за соработка, сака да се усовршува и знае добро да организира и води состаноци.

Директор од лидерски тип, преферира постигање на добри резултати преку континуирано создавање на добра клима за работа и развој на тимската работа. Вработените се секогаш во неговиот фокус и затоа се грижи за секој вработен. Во основа е добар визионер и добар стратег. Неговата привлечност и популарност укажуваат на тоа дека е извонреден комуникатор и добар мотиватор. Умее да биде тактичен со вработените, да ги поттикнува и инспирира. Емоционално е: многу стабилен, храбар (подготвен да преземе ризик и одлучен), креативен и непредвидлив, но со голема самодоверба која влева доверба кај вработените. Сака да делегира овластувања на другите луѓе и умее да ги најде вистинските луѓе за секоја работна задача.

3.2. Улогата и професионалните компетенции на директорот

Во согласност со Законот за заштита на децата (2022 година), чл. 121, директорот на установата, како орган на раководење, ја организира и раководи работата на установата, самостојно донесува одлуки од делокругот на неговата

надлежност и актите на установата, ја застапува установата пред трети лица и е одговорен за законитоста и работата во установата. Во остварувањето на обврските и раководењето директорот:

- ја предлага предлог-годишната програма за работа на управниот одбор и презема мерки за реализирање на годишната програма за работа;
- ги извршува одлуките на управниот одбор;
- одлучува за засновање и престанок на работен однос на вработени за вршење на дејноста, согласно со законот, актите на установата и колективниот договор;
- врши распоредување на работници;
- поднесува извештај за работа на установата во текот на годината до управниот одбор и основачот;
- поднесува извештај за реализација на годишната програма за работа до управниот одбор, основачот и министерството;
- поднесува извештај за реализација на материјално-финансиското работење на установата до управниот одбор и до основачот и е одговорен за материјално-финансиското работење;
- поднесува извештај за реализација на програмите до управниот одбор, основачот и министерството и
- врши други работи предвидени со закон, статут и други акти на установата.

Законот за заштита на децата (чл. 120, 2022 година), наведува дека со јавна установа за деца раководи директор на установата, како орган на раководење. За директор на јавна детска градинка/центар за ран детски развој може да биде именувано, односно избрано лице кое покрај општите услови утврдени со закон и условите утврдени во членот 142 од овој закон е со високо образование (со стекнати 240 кредити според ЕКТС или завршен VII1 степен) и да ги исполнува условите утврдени во членот 136 од овој закон за воспитувач, за стручен работник, за стручен соработник, лице со завршен Филолошки факултет - наставна студиска програма и специјалистички студии за предучилишни педагози, правник, социолог и економист со високо образование (со стекнати 240 кредити според ЕКТС или завршен VII1) и минимум пет години работно искуство по дипломирањето, да поседува еден од меѓународно признати

сертификати или уверение за активно познавање на англискиот јазик не постар од пет години ТОЕФЕЛ ИБТ - најмалку 74 бода, ИЕЛТС (IELTS) - најмалку 6 бода, ИЛЕЦ (ILEC) (Cambridge English: Legal) - најмалку А2 (А2) ниво, ФЦЕ (FCE) (Cambridge English: First) - положен, БУЛАТС (BULATS) - најмалку 60 бода, односно АПТИС (APTIS) - најмалку ниво Б2 (В2) и да поседува важечка лиценца за директор за установа за деца.

Авторите Семе Стојновиќ и Хитрец, (2014) укажуваат на постоење на одредени посакувани особини, знаење и вештини кои директорот на воспитно-образовните институции мора да ги поседува за успешно да ја извршува својата функција. Надлежностите на директорот се збир на знаења, вештини, ставови и индивидуални карактеристики (Шпиљак и Модриќ, 2009). Ивековиќ (2006 година, според Шпиљак и Модриќ, 2009) истакнува дека надлежностите на директорот се рефлектираат во неговата подготвеност и способност за успешно извршување на менаџерските должности. Според Станичиќ (2006 година, според Шпиљак и Модриќ, 2009:134), „успехот на директорот“ го одредуваат пет клучните компетенции:

Лична компетентност - карактеристика на доживување, однесување и реагирање на директорот (чесност, доследност, комуникативност, пристапност, доверба итн.);

Развојна компетентност - му овозможува на директорот успешно да го води стручниот и педагошкиот развој и функционирање на училиштето (јасност на визијата за развој на училиштето, воведување иновации во педагошката работа, примена на информатичката технологија итн.);

Професионална компетентност - вклучува педагошки, дидактички и други стручни знаења потребни за оптимално управување со воспитно-образовниот процес (познавање на дидактички принципи на работа, познавање на планирање и програмирање, разбирање на организација на педагошката работа, знаење за вреднување на постигањата на наставниците итн.);

Социјална компетентност - се однесува на знаењата и способностите на директорот во областа на меѓучовечки односи (познавање на законитоста на човечките односи, способност за мотивирање на вработените, учество во решавање конфликти, способност за демократско лидерство итн.),

Акциска компетентност - првенствено се однесува на практичното дејствување (активности) на директорот во училиштето и неговата околина (отвореност во работата со наставниците и колегите, слушање и советодавна помош во работата, создавање на услови и отстранување на пречките, истакнување на резултатите на вредни поединци итн.)“.

Табела бр. 1 Резиме на карактеристики, вештини и личноста на лидерот

Rodd (2006)	Edgington (2004)	Goleman, Boyatzis i McKee (2002)	McCall i Lawlor (2000)
добар, пријатен, пријателски	лојален	се стреми кон подобрување на квалитетот	совесен
визионер	визионер	емпатичен	ефективен во комуникацијата
насочен кон целта	поставува цели	ги инспирира другите	носи одлуки
ментор, лидер	го поттикнува развојот на поединецот	катализатор на промени	/
емпатичен	доследен	/	вкоренети вредности
самосвесен	знае како да стекне доверба	самоуверен	искрен
професионален	/	самоуверен	етичен
комуникативен	развија култура на соработка	тимски ориентиран	оптимист
асертивен и проактивен	комуникативен	го поттикнува развојот на другите	внимателен

Извор : Jones, C. i Pound, L. (2008)

4. Инструктивно мотивациско лидерство - коучинг

Турбулентните промени во техниката и технологијата и сè поголемата трка помеѓу глобализацијата на пазарот и информатичко-комуникациската технологија условуваат потреба за постојано дообучување и усовршување на луѓето. Од тие причини, сите луѓе се принудени да ги прошируваат своите знаења и непрекинато да вложуваат во развојот на своите компетенции за да ја избегнат заостанатоста, а со тоа и површноста. (Петковски, 2015)

Предизвиците и тешкотиите со кои повремено се соочуваат во текот на животот се неодвојлив дел од нив. Тие се дел од процесот на раст и развој на нивната личност. Сите луѓе се плашат од неуспеси, од порази, од погрешни потези и одлуки, од можни скриени опасности кога ќе зачекорат во непознатото (промената). Но, решавањето на проблемите и надминувањето на предизвиците не мора да биде напорно и тешко. Тоа може да им донесе и задоволство, ослободување на креативниот потенцијал, да има сатисфакција, да ја зголеми самодовербата, да ги направи луѓето похрабри, порешителни, поуспешни. (Петковски, 2015).

Според Петковски (2015), во речиси секоја област од животот луѓето имаат свои „учители, тренери, ментори“, но кога треба да се соочат со проблемите во секојдневието или да постигнат одредена цел што им е важна за нивното успешно функционирање како личност, некако сите мислат дека тоа треба „природно“ да го знаат, без некој да ги учел на тоа.

Во таа смисла, коучингот, од пристап во лидерството (инструктивно-мотивациско лидерство), станува нова професија, која некои ја сметаат за најперспективна во 21 век. Концептот на коучинг постои толку долго колку и самиот човечки род. Имено, уште од најраните денови постарите и поискусните ги учеле и учат младите како да обезбедуваат и подготвуваат храна и да бидат корисни членови на својата заедница.

Низ историјата и литературата постојат мноштво примери на коучинг, но во професионалната пракса коучингот се појавува во 90-тите години на 20 век, и тоа во САД и Западна Европа како одговор на новонастанатата потреба да се промени дотогаш постојниот менаџерски стил и култура на однесување во организациите. Имено, коучингот се наметнал како право решение за

насочување на вработените во потполност да ги искористат своите потенцијали и тоа да биде во корист на организацијата и во нивна лична корист. Денес, во современите организации, познавањето на основните коучинг вештини претставува многу значаен и релевантен фактор во нивното работење, што е и суштина на менаџирањето со интелектуалниот капитал.

Корените на коучингот (coaching) може да се согледаат уште од времето на Сократ кој рекол: „Не можам никого ништо да научам, можам само да го натерам да размислува“.

Како што вели Петковски (2015) работата на менаџерот е да постигнува резултати преку луѓето и другите ресурси. Но, ова води кон еден проблем што се наметнува, а тоа е како успешно, ефикасно и ефективно да се искористи тој потенцијал и сето тоа да се менаџира. Компаниите искажуваат голем интерес за развивањето на способностите на своите вработени, а тоа се обидуваат да го постигнат преку формално оспособување и подготовка на работното место, како и преку поставување на сè потешки задачи. Во тој контекст, директорите на установите за деца имаат потреба за развивање на способностите на давателите на услуги. Коучингот е процес на заемно дејство преку кој менаџерите се стремат да решаваат проблеми поврзани со извршувањето на работата или да ги развиваат способностите на вработените. Процесот подразбира соработка и се темели на три компоненти (Harvard Business School, 2008): стручна помош; лична поддршка и индивидуален предизвик. Овие три елементи на коучингот се потпираат на емоционалната врска меѓу директорот/коучот („наставникот“) и давателите на услуги („учениците“). Коучингот, всушност претставува инструктивно педагошко лидерство, кое може да се нарече и едукативно-мотивационо лидерство.

Според Тимоти Галавеј (Thimmoty Gallaway), коучингот е отклучување на потенцијалот кај личноста, со цел таа/тој да ги максимизира – зголеми или подобри своите перформанси (изведби). Како што вели Џон Вајтмор (JonWhitmore), коучингот е основниот менаџерски стил и алатка за оптимизирање на потенцијалите и перформансите на луѓето (вработените).

Според Петковски (2015), кога се објаснува суштината на коучингот, сите менаџери и лидери веројатно се чудат, зошто треба да станат „наставници“, односно да ги поучуваат и оспособуваат другите. И онака имаат многу работа и

ретко располагаат со доволно време за да ги завршат своите работи. На повеќето менаџери и лидери денот им минува во: планирање, организирање на вработените, справување со финансиските прашања и проблеми, решавање на проблеми, разрешување на конфликти, учество на состаноци и многу друго. Па тогаш, зошто да се зафаќаат со коучингот, ако се земат предвид напорите и времето што тој ги бара? Одговорот е, затоа што ефективниот коучинг, всушност, ја олеснува нивната работа и им помага во нивната кариера преку (Harvard Business School, 2008):

- надминување на проблемите со извршувањето на работата. Сигурно е дека во секоја организација има некои вработени кои не можат да се справат со работните задачи што им се зададени. Некој треба да подготви писмени извештаи, а тие ја немаат потребната структура и содржина; друг не знае како да си го распореди времето, а пак трет никогаш навреме не доаѓа на состаноците. Секој еден од овие недостатоци ја отежнува работата на претпоставениот. Коучингот често може да ги реши овие проблеми;
- развивање на вештините на вработените. Коучингот е средство за стекнување на вработените со потребните знаења и развивање на нивните вештини за успешна самостојна работа. Тој ја зголемува мотивацијата, влијае врз формирањето на позитивни ставови кај вработените во поглед на работните обврски и со тоа ја зголемува одговорноста. Луѓето со стекнати повеќе вештини можат да преземат одредени рутински задачи што го одзема времето на менаџерот. Можноста да се делегираат тие задачи ќе им ослободи повеќе време за размислување, креативна работа, планирање и мотивирање на другите луѓе;
- зголемување на продуктивноста. Ако се воведува потребниот know-how и се зголемува ефективноста преку коучинг, тогаш луѓето ќе работат поумно и подобро. Работата на организацијата, а со тоа и на позицијата на вработените во неа, ќе се подобрат;
- „негување“ на вработените, кои заслужуваат да бидат истакнати. Сопствените шанси во кариерата, до определен степен, зависат од тоа колку се развиваат човечките ресурси кои се менаџираат. Секој менаџер треба да се запраша дали го сметаат за менаџер, кој ги подготвува луѓето

за поважни улоги во организацијата? Тој треба да ја создаде таа репутација и неговата ѕвезда ќе светне. Освен тоа, подготвувањето на подредените за прифаќање на поголеми улоги ќе ги зголеми сопствените шанси за напредување во кариерата. Ќе може да се искачи погоре во менаџерската пирамида, бидејќи придонесува за израснување на некој кој е доволно способен да ја прифати неговата улога;

- подобрување на степенот на задржување на луѓето во организацијата. Често поставувано прашање е колку време менаџерите поминуваат во интервјуирање и барање на некои кои ќе го заменат некого во работата? Коучингот може да им помогне за надминување на тој проблем, особено во однос на оние вработени кои сакаат да ги задржат. Зошто и како? Луѓето се лојални и мотивирани тогаш кога претпоставениот одделува време за нив, за подобрување на нивните вештини. Тогаш, кога соработката е на доброволна основа, коучингот гради доверба меѓу менаџерите и вработените. Довербата значи поголема лојалност;
- поттикнување на позитивизам во културата на работата. Добриот коучинг го зголемува задоволството од работата и мотивацијата за работа. Тој може да ги подобри работните односи со вработените, со што многу им ја олеснува работата на менаџерите.

Тоа што е добро за менаџерот и лидерот, добро е и за неговите вработени, се разбира оние кои го прифаќаат ефективниот коучинг. Тоа им помага на подредените: да се мотивираат, да ги надминат проблемите во работата, да ги развиваат своите силни страни, да стекнуваат нови компетенции и да се подготвуваат за повисоки должности. Особено е значајно за секој лидер да знае и може да ги идентификува можностите и предизвиците што ги овозможува коучингот. Секоја ситуација нуди можности за коучинг. (Петковски, 2015).

Суштината на коучингот се состои во тоа еден искусен менаџер и лидер да ги научи другите како да ја извршуваат својата работа ефикасно и ефективно, споделувајќи ги со нив своите искуства. Секој лидер треба да го фокусира коучингот на најпроблематичните ситуации, односно таму каде што ќе има најголемо возвраќање од вложеното време и напори. Такви ситуации, во принцип, се јавуваат кога (Петковски, 2015):

- *нововработен има потреба од работно воведување.*

Освен што на нововработен наставник/воспитувач треба да му се определи ментор, сепак, тоа нема да биде доволно за негово ефикасно (делотворно) и ефективно (плодотворно) осамостојување и оспособување за настава, ако тој процес на менторирање не биде поткрепен со примена на коучинг од страна на директорот и стручните соработници во училиштето, односно од директорот и стручните работници во градинката. Тоа, пред сè, се однесува на потребата за јакнење на самодовербата на нововработениот преку давање на лична поддршка, како и негово самомотивирање преку индивидуален предизвик.

- *некој вработен е оспособен за нови задачи и има потреба од малку помош и поддршка.*

Во работата на училиштата и градинките мошне често некои наставници, воспитувачи или стручни (со)работници ќе бидат оспособени да применат некоја нова техника (нов начин на работа) во рамките на образовната технологија и тие треба тоа да го пренесат на другите колеги преку организирани предавања или работилници, односно подготвени нагледни часови. Практиката покажала дека тоа нема да биде успешно ако ја немаат поддршката на директорот, односно ако тој не примени елементи на коучинг. Слична ситуација се јавува и при реализација на проекти на ниво на училиште или градинка.

- *проблематичен вработен може да постигне прифатливи резултати во работата ако му се даде определена насока.*

Искусствата и истражувањата покажуваат дека кај најголемиот дел од оние вработени кои се проблематични и не ги постигнуваат потребните резултати, постои некој реален проблем (недостиг на знаења и вештини, недоволна мотивираност, семејни проблеми, лични фрустрации или комплекси и др.). Ова не може да се надмине без примена на коучинг.

Според Петковски (2015), она што е добро да се знае е дека секој директор во улога на „коуч“ треба најпрво да направи реална проценка за потреба и

можност за примена на коучинг, а за тоа особено е важно да се има увид во извршувањето на работата на вработените.

Коучингот е корисна алатка за развој на интелектуалниот капитал во која било организација (особено во воспитно-образовните организации), бидејќи со него се создаваат креативни, иновативни вработени и лидери кои се флексибилни на промени.

4.1. Стручна помош

Менаџментот на човечки ресурси, како концизен израз на новата филозофија и пракса на менаџментот, е резултат на забрзаните промени во современиот свет и значењето кое им се посветува на луѓето и нивните потенцијали. Човечките потенцијали се најзначен ресурс во една организација и кон нив мора да се обрнува внимание и да се покажува интерес. Луѓето, нивниот развој, можностите и мотивацијата, како и начинот на кој се управува, станаа одлучувачки фактор на конкурентската способност и развојот на организацијата од секаков вид.

Во контекст на менаџирањето со човечките ресурси, особено во однос на воспитно-образовните организации, мошне често се спомнуваат термините обука и развој на вработените. Но, притоа треба да се обрне посебно внимание дека тие се меѓусебно условени, но се различни по значење. (Петковски, 2015)

Целта на развојот на човечките ресурси е да се зајакнат способностите на вработените за успешно преземање на одговорностите во организацијата. Развојот обично се однесува на подобрување на интелектуалните и социопсихолошките способности неопходни за подобро извршување на работните задачи. Ова подобрување може да се реализира со формални или неформални средства.

Потребно е да се задоволат определени услови за да се овозможи успешен развој на човечките ресурси. Развојот на човечките ресурси нема за цел само стекнување на специфичните вештини, туку вклучува и:

- формирање на ставови за поголемо ангажирање на вработените;

- подобрување на комуникацијата помеѓу вработените и
- проактивен однос кон иновативни решенија.

Без разлика на целите, два клучни услови за успех во развојот на човечките ресурси се:

- поддршката на менаџментот и
- разбирањето на односот на развојот на човечките ресурси со другите активности.

Секој вработен во организацијата треба постојано да ги согледува можностите за својот личен, професионален/стручен и кариерен развој. Личниот и професионален развој треба да биде континуирана грижа и свесна работа на секоја организација или институција, со цел да се обезбеди оспособување на вработените како предуслов за подобро извршување на посебните задачи во работењето. Со други зборови кажано, станува збор за организиран и систематизиран обид да се усогласат индивидуалните потреби на вработените, како и нивните интереси, желби, очекувања, со поставените барања на посакуваната кариера, од една страна, и потребите, интересите, вредностите, очекувањата на организацијата во која работат, од друга страна.

Крајната цел на овој континуиран процес е да се оспособат вработените за ефикасно и ефективно извршување на нивните работни задачи, со што ќе се обезбеди квалитетна и продуктивна работа. (Петковски и Стоилковска, 2009)

Менаџментот на човечки ресурси е вткаен во сите дејности, па разбирливо е дека и воспитно-образовните организации не можат да останат настрана во прифаќање и примена на оваа дисциплина сега кога светот се наоѓа во постојана промена. Разбирливо е тоа што сè повеќе е изразена свеста од потребата за грижа за оние кои во ваквите организации ги спроведуваат националните образовни цели и тоа, во прв ред, наставниците, воспитувачите и стручните соработници, а во последно време и за директорите на училиштата и градинките. (Agencija za odgoj i obrazovanje, Ravnatelj škole-upravljanje-vođenje, Zbornik radova, str.109)

Успешниот менаџер во образованието мора да посвети поголемо внимание на формалните, специфичните и симболичките аспекти на училиштето како непрофитна организација. Водењето на училиштето или градинката е специфично бидејќи дава услуги кои се еднократни и

непрофитабилни, па заради тоа претставуваат организации со карактеристична дејност. Затоа, мотивацијата, стручното оспособување и комуникацијата со вработените имаат клучно значење за секоја воспитно-образовна организација. Тоа, пред сè, се должи на барањата кои им се поставуваат на училиштето и градинката денес, а се однесуваат на социјализирано изградени и оспособени членови на општеството за општествено корисна работа, и повеќе се бара максимална ефикасност од учењето. (Agencija za odgoj i obrazovanje, Ravnatelj škole-upravljanje-vođenje, Zbornik radova, 60)

Човечкиот потенцијал во образованието се согледува преку квантитативни и квалитативни показатели. Квантитативните показатели се однесуваат на: нивниот број, какви се нивните квалификации, возраст, работно искуство и сл. Квалитативните показатели се фокусирани на квалитетот кој се однесува на: знаењето, вештините, способностите, креативноста, мотивацијата за работа, подготвеноста за усовршување и професионален развој и сл.

Во контекст на воспитно-образовните организации, човечкиот потенцијал во образованието може да се разгледува преку две основни групи:

- едната група е онаа која преку непосредна педагошка работа ги остварува националните цели на воспитание и образование (наставници, воспитувачи) и
- другата која ѝ помага на првата преку обезбедување предуслови за остварување на тие цели (стручно-развојна, управна, законодавна, финансиска и сл.) – станува збор за директорите, стручните (со)работници, административно-техничкиот персонал и др.

Табела бр. 2 Основни карактеристики за грижата за човечките ресурси

Успешни воспитно-образовни организации	Неуспешни воспитно-образовни организации
Искажуваат вистински интерес за вработените како свој највреден капитал.	Вработените за нив не се важен фактор во работата и не покажуваат интерес за нив.
Овозможуваат и поттикнуваат системско оспособување, стручно усовршување и напредување во кариерата на вработените.	Не вложуваат во луѓето и не се грижат за нивното стручно усовршување.
Применуваат разработена програма за надградба со најдобри резултати.	Немаат соодветен систем за професионално унапредување на вработените.

Вработените ретко отсутнуваат од работа или го напуштаат работното место.	Вработените често отсутнуваат од работа и бараат вработување во други организации.
Директорот на вработените им овозможува поддршка при работата.	Директорот спрема вработените се однесува авторитарски и нефлексибилно.
Се поттикнува учеството на вработените во сите сфери од работењето на установата.	Интерната комуникација помеѓу вработените е недоволно развиена.

(Извор: Петковски, 2015)

Професионалниот развој на наставникот/воспитувачот овозможува континуирано стекнување, проширување и продлабочување на знаењата, развивање на вештини и способности кои се релевантни за успешноста на наставните и воннаставните активности. Исто така, дава можност за стекнување со знаења и вештини со кои се обезбедува квалитетна и успешна соработка со колегите и со раководството во училиштето/градинката, како и квалитетен однос со родителите и локалната заедница. Покрај споменатите придобивки, ни овозможува и подготовка за прифаќање на системските промени, нивна успешна примена и активно учество и иницијативност во спроведувањето на реформите.

Континуираниот професионален развој на секој наставник/воспитувач во образовниот систем подразбира присуство на обуки, различни видови на организирано пренесување на знаењето или, пак, размена на професионални искуства во училиштето/градинката и помеѓу училиштата/градинките.

Луѓето не се вработуваат за да останат на едно работно место, туку треба да бараат унапредување, личен успех и промена на подобро.

Современиот пристап кон процесот на воспитание и образование се базира, меѓу другото, и на сфаќањето дека воспитанието и образованието како континуиран процес што трае цел живот. Развојот на образованието, како императив за развој на општеството во целост, зависи од развојот на човечките ресурси. Во однос на суштината и значењето на воспитно-образовниот систем, концептот на доживотно учење наоѓа голема примена. Тоа особено се однесува на професионалниот развој на вработените. Инвестирањето во образованието и обуката на поединците е профитабилно толку колку што е профитабилно и вложувањето во физичкиот капитал.

За да се развиваат компетенциите кај вработените, потребно е да се обезбеди систем за стручно усовршување и напредување кој функционира на најдобар начин во сите сегменти од образованието. Планирањето е составен дел од работата во образованието, вклучувајќи го и планирањето на стручното усовршување и напредување на вработените. На планирањето на стручното усовршување се гледа на различни начини: како на потреба, како на чиста формалност, или, пак, како за можност за креативност, развој и подобрување на работата на поединецот или установата.

За да се реализираат поставените цели, за да се постигнат што е можно подобри резултати во работењето, за да можат училиштето/градинката, вработените и учениците/децата да се развиваат и напредуваат, треба да се планира работењето на вработените за кое се обврзани со закон, но, исто така, потребно е да се има професионален и стручен пристап кон работата, како и желба за ефикасно и ефективно работење.

Стручното усовршување е значајно бидејќи, меѓу другото, опфаќа:

- оспособување на вработените за различни професионални улоги;
- понатамошно оспособување за самостојно планирање, реализирање и вреднување на работата и
- активно учество во процесот на доживотно учење.

Стручното усовршување е право и обврска на вработените и е пропишано со соодветната законска регулатива. Стручното усовршување, кое претставува стекнување на нови и усовршување на постојните знаења, вештини и ставови значајни за унапредување на професијата, е составен дел од професионалниот развој.

Личниот и професионалниот развој, односно усовршувањето, не е само обврска на секој наставник/воспитувач, туку треба да биде приоритетна и многу значајна задача на секој директор на училиште/градинка, како инструктивно педагошки раководител или „коуч“ (coach). Станува збор за директор кој се поставува како лидер-наставник во своето училиште/градинка.

Директорот, како лидер во училиштето/градинката и водач на сите организациски активности, е клучен носител на грижата за едукација и професионален развој на вработените во училиштето/градинката. Тој треба да направи напори за подобар професионален развој и треба да воспостави систем и механизми за развој на вработените кој ќе се базира на соодветна програма.

Општи принципи во професионалниот развој се:

- јасно поставени цели;
- точна идентификација на образовните потреби на наставниците/воспитувачите и потребите на институцијата;
- да се започне од вистинските знаења и потреби на наставниците/воспитувачите;
- обезбедување на висококвалитетна обука која може да се примени во практиката;
- точна евалуација;
- точно пресметана цена и гаранција дека за вложените средства ќе добие квалитетна обука;
- поддршка од надлежните институции при организирањето на обуките, така што тоа да биде дел од постојаниот развој на кариера.

Цели на личниот и професионалниот развој: (Роровиќ, 2010)

- воведување на промени со што би решиле некој специфичен проблем во училиштето/градинката;
- решавање на проблем кај наставниците/воспитувачите при поучување;
- усовршување на наставниците/воспитувачите;
- овозможување на наставниците/воспитувачите за квалитетно извршување на својата работа, при што за тоа добиваат позитивна повратна информација која е важна за чувството на задоволство при работата и
- подготовка на наставниците/воспитувачите дека следуваат промени.

4.2 Лична поддршка

Многу менаџери и други вработени често го поставуваат прашањето: Зошто е толку важна комуникацијата за организациите и зошто ѝ се посветува толку големо внимание? Одговорот е, затоа што:

- води кон поголема ефикасност;
- ги држи вработените во видното поле;
- ги вклучува луѓето во организацијата;
- ја зголемува мотивацијата да се работи добро;
- го зголемува чувството за припадност кон организацијата;
- помага за подобрување на односите и подобро разбирање меѓу претпоставениот и подредените, меѓу колегите и меѓу организациите;
- им помага на луѓето да ја разберат потребата за промена: како треба да ја управуваат и како да го намалат отпорот кон промените. (Петковски, 2015)

Воспоставениот систем за комуницирање во една организација ја има истата улога како крвотокот во човечкиот организам. Ако нема континуирано информирање на вработените, тогаш тоа е „слабокрвност - анемичност“ на организацијата и таа ги губи виталноста и енергичноста во работењето, владее апатија меѓу вработените. Комуникацијата претставува споделување, односно размена на информации, идеи или чувства. Најзначајниот момент во комуникацијата е пренесувањето на информациите. Според, Ламза- Маровиќ (Lamza-Marović: 2008), комуникацијата е многу важен дел од системот за бизнис, организација и управување. Пренесувањето на пораки, размената и обработката на информации, издавањето и примањето наредби меѓу структурите во организацијата, итн. - сето тоа претставува комуникациски систем, без кој организацијата не би можела да работи. Според нив (Lamza-Marović: 2008), постојат четири основни типови на комуникација: усна комуникација, писмена комуникација, контактна или невербална комуникација и е-комуникација.

Најчестиот начин на пренесување вести, информации или пораки во раководството и организацијата е усно (вербално). Во деловното опкружување,

сите информации и пораки меѓу учесниците најчесто се разменуваат преку разговор, дискусија, јавно говорење или поднесување извештаи. (Lamza-Maronić: 2008)

Според Фокс (Fox, R. 2006) невербална комуникација во деловно опкружување е секоја комуникација што не се зборува или пишува. Ова, многу широка дефиниција, вклучува »јазик на телото«, но и користење на време, простор, бои, облека, распоред на седиштата на масата и локација и опрема на канцеларијата.

Електронската комуникација или е-комуникацијата е модерна форма на комуникација во организациите. Современите деловни организации ја заменуваат традиционалната комуникација по пошта, телефон, факс или состаноци лице в лице со електронска комуникација заснована на модерна информатичка и комуникациска технологија со употреба на електронски средства. За да биде воопшто возможна комуникацијата во една организација, самата организација мора да има развиен информациски систем што е поддржан од информатичката технологија. (Lamza-Maronić: 2008)

Комуникацијата има четири основни функции во рамките на организацијата, и тоа контролирање (стандардно ниво на контрола врз членовите на организацијата), мотивирање (стимулирање на вработените и „фидбек“), емоционално изразување (овозможување изразување на чувствата на вработените во социјалната интеракција) и информирање (пренос на податоци неопходни за одлучување). Ниту една од четирите функции на комуникација не е повеќе или помалку важна. За да може организацијата да работи успешно, треба да одржува контрола над своите вработени, да ја стимулира нивната работа, да им овозможи да ги изразат своите чувства и да го олеснат донесувањето одлуки. Секоја комуникациска интеракција што се одвива во рамките на една организација врши една или повеќе комуникациски функции. (Judge, P. S., Robbins., A. T. 2009)

Во деловниот свет многу е важно како „ќе се спакува“ говорната порака. Добро подготвената порака е: планирана и обликувана, целосна, конкретна, јасна, едноставна и кратка, логична, визуализирана со примери и аналогии. За разлика од неа, нестручната порака, која е и неразбирлива, е: непланирана и

недобро обликувана, нецелосна, воопштена, нејасна, комплицирана и долга, нелогична, конфузна. (Петковски, 2015)

4.3 Индивидуален предизвик

За да ја извршуваат својата функција, директорите треба да бидат експерти и да бидат стручни во својата работа и да ја познаваат работата и работата на своите подредени. Од компетенциите, како клучни во мотивацијата на вработените најмногу се издвојуваат интерперсоналните. Мотивацијата е сложен и континуиран процес, затоа бара интердисциплинарен пристап на управување. Менаџерите мора да инвестираат во знаење и вештини и да ги отворат своите хоризонти за да можат да управуваат со подредените и да работат во променлива средина.

Според Петковски (2015), мотивирањето претставува особено значајна лидерска функција. Најзначаен предуслов за мотивирање на членовите на тимот е максимална мотивираност на тој што ги води. Доколку лидерот не е целосно посветен, мотивиран и со развиено чувство за ентузијазам, тогаш нема сомнеж дека не треба да очекува луѓето кои го следат да бидат мотивирани. Значи, личниот пример е основен и прв предуслов за мотивираност на тимот. Но, секако дека ова не е доволно. При формирањето на тимовите потребно е да се избераат членови кои сакаат да бидат мотивирани, бидејќи постојат такви типови на личности кои не даваат можност да бидат мотивирани. Јасно поставените цели на тимот, кои реално можат да бидат достигнати, се основна алатка за мотивација на тимовите во целина. Тоа овозможува водење на тимот и секој поединец во него напред кон успехот. Притоа се создаваат максимални услови за фер награди и признанија кои ќе бидат темелени исклучиво на рамноправност и непристрасност.

Цели на коучингот се да се поттикне свесност и одговорност кај вработените и тие да бидат проактивни. Коучингот води кон засилување на дисциплината. Коучингот подразбира постоење на цел-визија, водење со насочување, што парафразирано значи, ставање на работите во дневна светлина или разјаснување, со што ќе се осветли патот кон иднината. Коучингот е единство на три елементи: тренинг, психологија и менаџмент. Суштината на

коучингот се состои во тоа еден искусен директор со лидерски способности да ги научи вработените како да ја извршуваат својата работа ефикасно и ефективно, споделувајќи ги со нив своите искуства.

Коучингот може да му помогне на човекот да ги открие своите внатрешни потенцијали (кои секој поединец сигурно ги има) за да развие потребни вештини и да стекне нови потребни знаења во извршување на своите работни задачи. Според тоа, процесот кој е дизајниран да му помогне на вработениот да се здобие со поголеми компетенции и да ги подобри работните перформанси или изведби се нарекува коучинг. Во суштина, коучингот (Praštalo Radojka: 2011) е интерактивен процес и однос кој им помага на поединците, организациите и установите побрзо да постигнат одлични резултати, користејќи соодветни коучинг-техники.

5. Модели на коучинг

Коучингот претставува процес, а не „ад хок“ активности, што значи дека бара време и напор од страна на коучот. Затоа во практиката тешко се реализира, а освен тоа секој директор на градинка не значи дека е и добар коуч. Директорот-коуч всушност е едукатор на вработените – даватели на услуги. Секој директор, кој сака да практикува коучинг, треба да се усовршува и да ги анализира разните пристапи или модели на коучингот. Според спецификата на установите за деца како установи за реализација на предучилишното воспитание и образование, ците соодветни модели на коучинг можат да се земат следните два:

1. GROW модел (модел на раст) и
2. OUTCOMES модел (модел на резултати и постигања).

Основоположник на GROW коучинг моделот е Грахам Александер (Graham Alexander), а го промовирал Сер Џон Вајтимор (Sir John Whitmore) и има четири фази:

1. „цел“ фаза. Поставување на разумна или „смарт“ цел;
2. „реална“ фаза. Кога целта ќе биде дефинирана, следува фаза на реално набљудување и оценување на моменталната ситуација. Најважен критериум за испитување на реалноста е објективноста на која влијаат нарушувања од типот

на лични и групни мислења, судови, очекувања, предрасуди, грижи, стравови и надежи;

3. „фаза на опции – алтернативи“. Оваа фаза е во континуитет со претходните две фази и нејзината главна цел е да открие што е можно повеќе алтернативи за преземање на акции и

4. „волева - акциона“ фаза. Целта на оваа фаза е да ги претвори активностите од претходните три фази во акција. Оваа фаза е, всушност, обединување на акциониот план.

OUTCOMES модел (модел на резултати и постигања). Станува збор за модел кој има строго дефинирани фази кои секој коуч треба да ги реализира. Овој модел има повеќе фази за чија имплементација е потребно повеќе време, но, ако внимателно се реализираат фазите ќе се постигнат добри резултати.

Фазите на OUTCOMES моделот се:

O (Objectives) или задачи/цели – оваа фаза е слична на „Goal фазата“ кај GROW моделот и притоа лидерот - коуч настојува да ја сознае конкретната цел на вработениот.

U (Understand the reasons) или разбирање на причините кои се основа на желбата за остварување на определената цел, и на тој начин лидерот - коуч ќе може да го мотивира и поддржи вработениот во реализацијата на неговата цел.

T (Take stock of the present situation) или пресек на моменталната ситуација/дијагноза – многу е важно да се одвои време за анализа на моменталната ситуација за да може лидерот јасно да ги согледа постојните предности и мани во однесувањето и работата на вработениот.

C (Clarify the gap) или утврдување на разликите (пропустите, празнините и тешкотиите) меѓу моменталната состојба и крајната (посакувана) состојба како би се остварила конкретната цел.

O (Option generation) или создавање на опции - во оваа фаза треба да се разгледаат предностите и недостатоците на секоја од опциите.

M (motivation) или мотивација за работа - по завршување на разговорот за опциите, лидерите во улога на коуч треба да ја проверат мотивацијата за работа на коучираниот и да ги разјаснат знаците на евентуалната немотивираност.

E (Enthusiasm/Encouragement) или ентузијазам и охрабрување – лидерот секогаш треба да покажува заинтересираност за целите и да ги охрабрува вработените да работат најдобро што можат.

S (Support) или поддршка - коучерот мора да им даде поддршка на вработените во изведувањето на договорените активности и доколку е потребно, да им помогне.

6. Емоционалната интелигенција како фактор за добар директор

Многу важно е да се поседува вештина на општење со другите или способност за воспоставување на добри меѓучовечки односи. Тоа обезбедува јасна комуникација и ефикасно постапување во конфликтни ситуации. Потребно е да се покажува доверба и почит кон соговорниците. Ова е во тесна врска со прашањето на емоционалната интелигенција.

Човечките суштества мислат и чувствуваат. Луѓето знаат многу за тоа како мислат (размислуваат) - како анализираат, резонираат и одлучуваат. Ова е тоа што во минатото се нарекуваше „интелигенција“, и се претставуваше со факторот „IQ“. Но, треба да се има предвид дека има многу форми на човечка интелигенција: вербална, нумеричка, просторна, уметничка итн. Традиционалните мерки на интелигенција не предвидуваат кој ќе успее во животот. Само од неодамна луѓето се соочија со тоа да ја разберат и опишат можеби најважната форма на интелигенција за човечките суштества – „емоционалната интелигенција“, која се изразува со факторот „EQ“. Секој човек ја искусил емоцијата во својот живот, но не помалку и на работа. Емоцијата се доживува и манифестира на два начини или во две појавни форми: позитивно или пријатно, како и негативно или непријатно. На пример, елан за докажување при презентирање страв од одбивање, возбуда околу нов проект, бес (лутина) на некое од менаџерските однесувања и љубомора за успехот на колегата. (Петковски, 2015)

Роб Брајнер дава можеби најблизок пример за тоа што се случува кога се игнорираат чувствата на вработените од страна на менаџерите, но и кога вработените се под нивно силно влијание:

1. Џејн доби задача да работи на еден тежок проект, кој вообичаено им се дава само на поискусни вработени. Таа се чувствува вреднувано, почестено и со дадена голема доверба, но истовремено и малку загрижено.
2. Додека работи на проектот напорно, нејзините емоции варираат од возбуда и елан до страв и фрустрација.
3. Џејн ја завршува задачата и се чувствува гордо и ослободено.
4. Таа му кажува на шефот, и ја покажува комплетната работа.
5. Нејзиниот шеф не се заблагодарува и не ја пофалува, туку наоѓа тривијална грешка.
6. Џејн тогаш се чувствува огорчена и гневна и одлучува никогаш повеќе да не се стави на располагање на својот шеф, зашто таа се чувствува експлоатирана.
7. Таа почнува да размислува за потрага по нова работа. Се чувствува тажно и разочарано, и нема волја да прави дополнителни работи повеќе. Џејн го надополнува своето CV и почнува да побарува по огласите за работа.

Можеби овој пример, кај нас, особено во образованието, нема големо значење, во однос на тоа дека некој ќе ја напушти организацијата, но е добар како сознание за директорите на училиштата и градинките, дека мора да обрнуваат внимание и грижа за чувствата на вработените. Добар вработен тешко се наоѓа, а лесно се губи. (Петковски, 2015)

На организациите им требаат и луѓе што чувствуваат, но, и луѓе што размислуваат. Во профитабилните организации, успехот доаѓа од привлекување на емоционални потрошувачи и вработени, а не од оние рационалните. На организациите не им требаат само агилни мислителни, но и човечки суштества кои дејствуваат, чувствуваат и комуницираат.

Искажувањата на сопствените чувства и емоциите може да има многу позитивни придобивки. На пример, возбудата е заразна; таа може да ги стимулира другите вработени на акција. А, мотивацијата на еден може да постигне, може да биде зголемена од среќата и радоста од успехот.

Емоционалните реакции, како и да е, можат да имаат негативни ефекти врз нечија сопствена пресуда, извршувањето на задачите и благосостојбата, како и на односите со другите.

Негативните емоции, на пример, можат да влијаат на начинот на кој менаџерите ги донесуваат главните стратешки одлуки за нивните организации. Тоа се емоции кои објаснуваат зошто ирационалните одлуки се често направени. Срцето може да ја води главата со негативни последици дури и во највисокото ниво на организацијата. Треба да се има предвид дека емоциите влијаат врз однесувањето на луѓето.

Луѓето мора да ја прифатат потребата да „менаџираат“ со своите, но, и со емоциите на другите луѓе. Ова не треба да се сфати како експлоатирање или поигрување со чувствата на другите луѓе, но да се овозможи сопствено ефективно функционирање, исто како и на другите со кои се поврзува тој поединец, со цел да се постигнат посакуваните деловни резултати и да се добие сатисфакција од работата. Ова се нарекува емоционална интелигенција.

Познато е дека човекот лаже најгласно, тогаш кога се лаже самиот себе. Имено, како може некој човек да ги препознае и да одговори на чувствата на другите луѓе ако не ги препознава и не одговора на своите чувства? Се верува дека, како лидери, луѓето мора да се познаваат прво самите себе и да умеат да се самоконтролираат, пред да можат да ги водат и оспособат другите, односно разбирајќи се себеси, луѓето си помагаат подобро да ги разберат другите луѓе.

Со истражувања е покажано дека менаџерите со високи перформанси се значително повеќе самосвесни од просечните менаџери. Самосвеста е основата на емоционалната интелигенција. Самосвеста им дава на поединците поголема перцепциска контрола врз интерперсоналните односи со луѓето и настаните. Познато е дека т.н. трансформационски лидери кои се самосвесни покажуваат високи нивоа на самодоверба. Самосвеста е почетна точка за саморазвојот на секој поединец.

Што ја карактеризира самосвеста?

Најпрво, тоа е сопствениот или т.н. „личниот инсајд“, станува збор за сопствената свест, за тоа како се чувствува и зошто се чувствува на тој начин

некоја личност. Тоа е неговата свест за неговото однесување кое е управувано од страна на неговите чувства и, што е уште поважно, тоа е неговата свест за неговото влијание врз другите. За да се постигне тој личен увид во себеси, потребна е искреност кон самите себе или висок степен на објективност. Имено, точното самооценување придонесува за личен увид и подразбира разбирање на своите предности и ограничувања, како и на своите емоционални потреби. Да се постигне вакво разбирање на луѓето им требаат постојани повратни информации за нивниот лидерски стил и нивното влијание на другите.

Ефективните лидери ја креираат културата на отвореност и повратна врска, без разлика дали неформално или формално преку процеси од 360 степени.

На некои менаџери им е тешко да понудат извинување, верувајќи дека тоа ќе ги изложи на критицизам или губење на образот и авторитетот. Всушност, разговорот може да ја докаже вистината. Менаџерите можат да стекнат кредибилитет и почит за нивната „сопственост на подредените“ кои тогаш се чувствуваат дека правдата е задоволена и како резултат на тоа се подготвени да се фокусираат на решавање на проблемот. Лидерите кои се самосвесни ја преземаат одговорноста за нивните постапки. Во оваа смисла тие покажуваат почит. Способноста да се каже „не бев во право“ (погрешив), „не знам“, „тие се во право“ и „мислам дека треба да го сменам начинот на кој го гледам ова“ не е признавање на слабост, туку, веројатно во очите на другите, сила. Почитта, кон себе и другите, е основата за развој на самодовербата.

Довербата мора да биде една од главните прашања во човечките односи. Ако нема чувство за доверба во некоја организација, ако луѓето се преокупирани со заштита на нивните грбови, креативноста ќе биде една од првите жртви. Повеќе од половина од дневните бизнис активности може да бидат потрошени или компромитирани заради недоверба. Довербата е клуч на иновацијата, делегирањето, самодовербата и ефикасноста во виртуелните тимови, каде нивните членови се географски дисперзирани. Учењето за емоциите и нивното влијание врз луѓето е од клучно значење за секој кој сака да го добие најдоброто за себеси и за својот тим. Тоа е учење на вредноста на довербата меѓу менаџерите

и нивниот персонал - нешто што ќе биде начин да се испорачаат високи стандарди на производство или услуга.

Довербата е „емоционално лепило“ што ги врзува односите и организациите. Роберт Купер вели дека, градењето односи на доверба е еден од трите водечки сили на конкурентската предност. Ова води кон проширување и одржување на радиус на доверба на некоја личност со клиентите, вработените и колегите. (Robert K. Cooper & Aymen Sawaf, 1998)

Според Виц Дулевич и Малком Хигсод Хенли (2002) постојат 7 димензии на емоционална интелигенција:

1. самосвест;
2. емоционална еластичност;
3. мотивација;
4. интерперсонална чувствителност;
5. влијание и убедување;
6. решителност;
7. совесност и интегритет.

Луѓето со повисок коефициент на емоционална интелигенција се: комуникативни, влијателни, уживаат доверба и почит од другите луѓе, мотивирани се, посветени и креативни. Ставањето фокус на емоционалната интелигенција, отвори многу прашања, па и дилеми. Така, на пример, едно такво прашање е: „Дали емоционалната интелигенција е само рециклирање на она што вообичаено се нарекуваат „меки“ вештини на менаџментот и лидерството?“ Односно: „Не е ли само друг случај на старо вино во нови шишиња?“ (Петковски, ... 2015)

Овие т.н. „меки“ вештини (анг. soft skills) се однесуваат на интерперсоналната интелигенција во однос на другите луѓе, а емоционалната интелигенција покрај оваа, исто така вклучува и интраперсонална интелигенција – себе познавање, нешто што е потребно на една личност за да може да ги разбере другите. Последната работа на емоционалната интелигенција го смени фокусот на она што се знаеше за местото на емоцијата во човековото однесување. И затоа што човековото однесување е во фокусот и исходот на лидерството, тогаш се доаѓа до заклучок дека лидерството не е само

интелектуален, когнитивен процес, но е, исто така, социјален, однесувачки и емоционален процес. Клучно во сето ова е самосвеста.

Четири вештини на емоционалната интелигенција имаат тенденција да се групираат во парови по две во т.н. примарни компетенции: лична компетенција и општествена компетенција. (Бредбери и Гревс, 2007)

Според Маер, Саловеј и Карузо, емоционалната интелигенција вклучува: (John D. Mayer: 2004)

- способност да се забележуваат, проценуваат и изразуваат емоциите точно и приспособливо, способност да се разберат емоциите и емоционалното значење;
- способност да се користат и предизвикуваат чувства при што ги олеснуваат когнитивните активности и приспособливите дејства, и
- способност да се регулираат емоциите кај себе и кај другите.

Ова всушност значи дека „емоционално интелигентна личност“ е личност која е во состојба да преработи информации оптоварени со емоции и потоа да ги користи овие информации во когнитивни задачи и други однесувања. Со други зборови, „емоционално интелигентната личност“ има способност да се снајде во непозната и проблем ситуација.

Исто така, се верува и дека емоционалната интелигенција дозволува на личноста да користи и други начини на делување и однесување споредено со оние нагласени преку традиционални идеи на интелигенција. Затоа е можно секоја личност да ги развие овие алтернативни начини за да стане поефективна и поефикасна, како во секојдневниот живот, така и на работното место. Оние луѓе кои ќе ја развијат емоционалната интелигенција стануваат способни да успеат таму каде што другите не можат.

Во следната табела (Goleman, D.: 2006) прикажан е концептот на емоционалната интелигенција во лидерството.

Табела бр. 3 Концепт на емоционални компетенции во лидерството

ЛИДЕРСКИ СПОСОБНОСТИ, КОМПЕТЕНЦИИ И ВЕШТИНИ		
САМОСВЕСТ (Свесност за тоа што лидерот мисли и чувствува)	1	Емоционална самосвест: препознавање на сопствените емоции и нивниот ефект
	2	Прецизна самопроценка: познавање на сопствените сили и ограничувања
	3	Самодоверба: чувствување на сопствените вредности и способности.
УПРАВУВАЊЕ СО СЕБЕ (Умешност за управување со сопствените емоции)	1	Приспособливост: флексибилност во работа со променливи ситуации и препреки
	2	Самоконтрола: инхибиција на емоциите во корист на постигнување на цели и организациски норми
	3	Иницијатива: активност и склоност кон акции
	4	Ориентација кон успех: настојување да се работи подобро и да се постигне посакуваниот успех
	5	Доследност: отвореност и доследност во вредностите, емоциите и однесувањето
	6	Оптимизам: позитивен поглед кон светот, иднината и секојдневието
ОПШТЕСТВЕНА (СОЦИЈАЛНА) СВЕСНОСТ	1	Емпатија: разбирање на другите и активно интересирање за нивните проблеми. Способност за препознавање и сочувствување со емоциите кои другите ги чувствуваат
	2	Услужливост: препознавање и задоволување на потребите на вработените и клиентите
	3	Свесност за организацијата: набљудување на политичките односи во организацијата
МЕЃУЧОВЕЧКИ ОДНОСИ	1	Инспирација: инспирирање и водење на вработените во организацијата
	2	Усовршување на другите луѓе: помош на вработените за подобрување на работата
	3	Катализатор на промени: иницирање или управување со промените
	4	Управување со проблеми: решавање на расправи
	5	Впечаток: другите да се согласат со иницијативата
	6	Тимска работа: градење на однос за создавање на заедничка визија и синергија

7. Лидерство

Лидерите се создаваат, а не се раѓаат. Лидерската способност се развива и кај оние што не носат лидерски предиспозиции, но и кај оние што носат такви лидерски предиспозиции. Како што вели индискиот спиритуален лидер Теомајананда: „Некои луѓе се предодредени да успеат, а некои се решени да успеат.“ Лидерството бара: храброст, трпение, ментална цврстина, страст и ентузијазам. (Петковски, 2015)

За лидерството може да се каже дека е и 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 динамичен процес на работа во група каде што поединецот, во определен период, во определен организационен контекст, влијае на другите членови на групата своеволно да се обврзат за остварување на целите или задачите на групата. (Петковски, 2015)

Кога се зборува за лидерството, може да се започне со една мошне корисна и јасна дефиниција дека лидерството претставува однесување или поведение кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели. (Петковски, 2009)

Според Картер Макнамара, (Carter MacNamara, 1999) како наједноставна дефиниција за лидерството може да се наведе следната: „Лидерството е давање насоки и вршење влијание врз другите да ги следат тие насоки“.

Според Џон Максвел (2010): „Оној што мисли дека води, а притоа никој не го следи, всушност, само тргнал да прошета“. Лидерството е влијание. Лидерството е способност за придобивање на следбеници. Факт е дека постојат одредени разлики кои произлегуваат од различните дефиниции за лидерството.

Сепак, може да се заклучи дека: (Northouse, P. 2004)

- лидерството е процес (процес преку кој претпоставениот ги наведува подредените да се однесуваат на саканиот начин);

- лидерството е влијание (интерперсонална врска во која другите се потчинуваат заради тоа што тие сакаат, а не затоа што мораат);
- лидерството се случува во групите (тимовите);
- лидерството ги вклучува целите и, пред сè, значи насочување на енергијата на групата кон заедничкиот фокус на нештата.

Целта на лидерството е да развива чувство за припадност кон организацијата и кон заедничките вредности и идеи кои стануваат извор на овластување за сето она што другите мора да го направат.

Пери Смит (2013) разработува дваесет принципи – основи кои уште ги нарекува бази за филозофијата на лидерството, а тие се:

1. довербата е неопходна;
2. лидерот мора да биде добар учител;
3. лидерот треба да решава проблеми;
4. лидерот мора да комуницира;
5. лидерот мора добро да менаџира со времето и да го користи ефективно;
6. лидерот мора да ѝ верува на својата интуиција;
7. лидерот мора да биде подготвен да ги преместува луѓето со одреден мотив;
8. лидерот треба да води сметка за неговите луѓе;
9. лидерот треба да има визија;
10. лидерот мора да ги подреди неговите амбиции и его на целите на организацијата што ја води;
11. лидерот треба да знае како да ги води состаноците;
12. лидерот мора да го знае процесот на донесување на одлуки и процесот на нивно спроведување;
13. лидерот мора да може да биде виден и да може да му се пристапи;
14. лидерот треба да има смисла за хумор;
15. лидерот треба да биде одлучен, но внимателно одлучен;
16. лидерот треба да биде во состојба да се самоиспитува;
17. лидерот мора да биде реален;
18. лидерот треба да биде отворен;
19. лидерот треба да воспостави и одржува високи стандарди на достоинство;

20. лидерот треба да гради заедништво. Ова значи дека лидерот треба да знае дека секој го разбира неговиот основен придонес кон градење на вредностите, а и да се преземаат корективни активности кога има повреди.

Во книгата „Основно лидерство”, авторите Големан, Буазис и Мек Ки (<http://www.businesslistening.com/primal-leadership.php>) ги анализираат добиените резултати од истражувањето во коешто биле вклучени 3.871 директор. Според нивното гледиште, емоциите се пренесуваат, па оттука видот на ставот и енергијата што ги има лидерот, во голема мера влијаат и врз климата на организацијата во позитивна или негативна насока. Имајќи го ова предвид, авторите ја нагласуваат важноста на способноста на лидерот да го разбере влијанието на емоциите, односно пренесувањето на емоциите во рамки на организацијата.

Врз основа на спроведеното истражување, авторите ги групираат сите видови на лидерство во шест одделни стилови, коишто ефективните лидери ги употребуваат во зависност од ситуацијата во која се наоѓаат. Шесте стила се следните:

1. визионерски лидер;
2. пријателски лидер;
3. демократски лидер;
4. лидер со стил на обучувач;
5. лидер со стил на принудувач;
6. лидер со стил на предводник.

Лидерот визионер е личност со самодоверба и емпатија, влијае многу позитивно врз климата за работа, неговата цел е да ги мобилизира останатите да ја следат визијата. Ваков стил на водење е најсоодветен кога промената бара нова визија или кога е потребна јасна наредба. Визионерскиот тип на лидер ги поттикнува луѓето со фокусирање на долгорочни цели. Ефективниот лидер визионер, го слуша мислењето на поединците во групата и ги објаснува целите на организацијата на начин на кој сигурно ќе ја обезбеди нивната поддршка. (Ова е особено битно за воспитно-образовните организации.).

Лидерот пријател е личност која е емпатична и умее да гради добри врски и умешно да менаџира со конфликти, па затоа многу позитивно влијае врз

климата за работа. Негова основна цел е да креира хармонија меѓу луѓето што ги води. Соодветно е да се практикура „пријателско лидерство“ кога е потребно справување со судири во тимот, или да се влијае мотивирачки во стресни ситуации. Лидерот-пријател креира топла работна атмосфера ориентирана кон луѓето. Ваквиот лидер слуша за да ги открие емоционалните потреби на вработените и тежнее да ги почитува и да обезбеди задоволување на таквите потреби на работното место. Опасноста која ја крие ваквиот стил на лидерство е преголемо фокусирање на емотивната клима за сметка на игнорирање на самата работа. Токму заради тоа, авторите препорачуваат да се користи во комбинација со друг стил на лидерство, на пример, визионерскиот стил.

Лидерот – демократ има способност за тимска работа и соработка, умее добро да комуницира, па затоа влијае многу позитивно на климата за работа. Неговата цел во практикување на лидерството е обврзување преку учество. Ваквиот тип на водење е мошне соодветен кога треба да се креира консензус или да се извлече најдоброто од вработените. Лидерот демократ е оној кој добива информации од секого во групата. Кога во одредена ситуација не е сигурен како да продолжи, искрено сослушува сечие мислење и ги зема предвид сите дадени информации. Ваквото сослушување на мислењето на групата, е предизвик и ги поттикнува сите членови на групата да размислуваат за конкретниот проблем. Недостаток е тоа што вклучува двоумења кога групата се состанува со недели, а нема никаков прогрес.

Лидерот обучувач фокусот го става на развој на другите, поседува емпатичност и емоционална самосвесност. Гради позитивна клима за работа и целта му е да обезбеди потенцијал за во иднина. Им помага на вработените да ја подобрат изведбата или да развиваат долгорочни јаки страни. Лидерот-обучувач, е оној, којшто им помага на луѓето сè со цел да се постигне организацискиот успех. Ваквиот лидер го сослушува секој вработен поединечно и на секого му помага како да се подобри во извршувањето на работните задачи. Обучувачот помага во поттикнување и забрзување на иновативноста и учењето на секое ниво во организацијата.

Лидерот – принудувач е личност со нагласена желба за покажување на иницијативност и со добра емоционална самоконтрола. Со својот однос и

дејствување има силно негативно влијание врз климата за работа. Вообичаено неговата цел е постигнување на моментална согласност, а соодветен е во својот пристап во случај на кризи, кога нешто треба да се започне или во работа со проблематични вработени. Лидерот-принудувач дава инструкции без да слушне нечие мислење во врска со тоа што треба да се направи. Ваквиот стил најдобро го опишува изјавата: „направи го тоа, затоа што јас така реков”. Авторите наведуваат дека овој стил на лидерство е потребен за време на вистински кризи, меѓутоа, доколку предолго се користи, влијае врз мотивацијата и обврзаноста на вработените, доведува до намалување на моралот и продуктивноста. Карактеристично за овој стил е отсутството на сослушување.

Лидерот предводник е оној што ги поставува амбициозните цели и постојано го надгледува прогресивното движење кон тие цели. За одредени вработени и во одредени ситуации тој е моќен мотиватор, меѓутоа присуството на таков притисок во долг временски период може да резултира со истоштеност и намалување на креативноста и продуктивноста кај вработените. Се карактеризира со свесност, желба за постигнување, иницијативност и има високо негативно влијание врз климата за работа. Неговата цел е да се изведе одредена задача според високо поставени стандарди, и се практикува кога треба да се постигнат брзи резултати од високо мотивиран и компетентен тим.

Првите четири вида на стилови - визионерство, пријателство, демократски стил и стилот обучувач, авторите ги опишуваат како сослушувачи, додека последните два стила - предводник и принудувач, ги нарекуваат нехармонични и стилови коишто не ставаат акцент на сослушувањето. Како и да е, тие наведуваат дека последните два стила се неопходни во одредени ситуации и ефективните лидери внимателно ги користат заради нивните несакани ефекти врз вработените.

Претходните типови лидери или стилови на водење, се претставени според компетенциите на емоционалната интелигенција и нивното влијание врз организациската ефективност. Карактеристично е тоа што првите четири стилови на лидерство - визионерски, пријателски, демократски и обучувач, генерално, даваат позитивна насока во креирањето на организациската клима, а останатите два стила – принудувачки и предводнички, влијаат негативно врз

организациската клима, особено кога лидерите премногу ги користат. (Cherniss, С.: 2001)

Од многу истражувања, авторите заклучиле дека постои врска меѓу трансформациониот лидер и комплетната емоционална интелигенција. Лидерите со трансформациони стил на водење ги мотивираат своите вработени да извршуваат многу повеќе отколку што од нив се очекувало, ја зголемуваат свесноста во групата или организацијата и не ги нагласуваат своите лични интереси. Овие лидери можат да ги идентификуваат своите чувства и лесно ги искажуваат, лесно се справуваат со проблеми, ги разбираат чувствата на останатите вработени, лесно се справуваат и со позитивните и со негативните емоции и знаат како да ги контролираат чувствата.

„Laissezfaire“ лидерите кои избегнуваат одговорност, отсутни се кога е потребно, не даваат помош и не го искажуваат своето мислење, кај нив е најдена негативна врска со емоционалната интелигенција. Овие лидери не се способни да ги идентификуваат своите чувства и емоции, не ги разбираат емоциите на другите, не се справуваат со позитивните и негативните чувства и не можат да ги контролираат своите емоции на работното место.

Постои позитивна врска и помеѓу емоционалната интелигенција и лидерите кои користат награди, што е компонента на трансакциското лидерство. Тоа се лидерите кои употребуваат процес на одредено наградување за изведбата на своите следбеници. Ваквата позитивна врска авторите ја објаснуваат со тоа дека компонентите на зависното наградување, како што е поставување на цели, давање на фидбек и награда, се ориентирани кон извршување на работните задачи, и се позитивни исто како што се и супкомпонентите на трансформациониот лидер. Резултатите добиени од ова истражување даваат добар доказ за корисноста на емоционалната интелигенција кај ефективните лидери.

8. Релевантни истражувања

Лидерство во поновата литература се позиционира како педагошко лидерство за учење и како активност во конфронтација со менаџментот. Компликувањето во горенаведеното може да се види во тоа дека воспитно-образовните практичари немаат доволно компетентност и развиен статус. Цел е да се истражи како лидерството се операционализира во различни меѓународно воспитно-образовни институции.

- Резултатите укажуваат на тоа дека бирократијата се одвива во неолиберален контекст, заради што директорите се во конфликт со методот на одлучување одозгора надолу. Директори на установи за рано и предучилишно образование имаат потенцијал да го променат наведеното и тоа низ носење на стручни одлуки. *Educational leadership: An evolving role in Australian early childhood settings* Margaret Sims, Manjula Wanigayake i Dr Fay Hadley 2017, Australija. (Sims, 2017)

На постојани промени се подложени сите директори на воспитно-образовните институции и затоа постојано е потребно професионално да се усовршуваат и развиваат, заради што е основана и постдипломската програма за унапредување на директорите. Целта на истражувањето беше да се истражи како воспитно-образовните работници се развиваат во агенти на промени во контекст на програмата за развој на лидерството.

- Резултатите ги покажаа позитивните влијанија на програмата во областите на развој на лидерот, поддршка на лидерот и преземање активности за воведување промени. Затоа директорите го воспоставиле својот професионален идентитет како лидери, тие воспоставиле поддршка и квалитетни односи во раководството и ја презеле работата за унапредување кон промена. *Redefining Leadership: Lessons from an Early Education Leadership Development Initiative* Anne Douglass 2017, SAD. (Douglass, 2017)

Ова истражување се заснова на спроведен ориентационен проект во четири земји. Целта на ова истражување е да се истражи што всушност се случува во предучилишните установи за воспитание и образование.

Истражувањето покажало како оние директори кои биле испитаници имаат силни визии за педагогијата. Тие биле способни да развиваат квалитет, промена во инфраструктурата, како и вработените. “How do early childhood education directors in Finland see themselves?” Ulla Soukainen, 2019, Finska. (Soukainen, 2019).

Ова истражување се однесува на употреба на акциското истражување како алатка за развој на организација за учење во предучилишните установи за воспитание и образование во Норвешка. Цел на истражувањето беше да се промени организациската култура на установата за рано воспитание и образование во култура на учење и ширење на знаењето.


- Резултатите од акциското истражување покажаа како акционите процеси придонесоа за формирање на организации кои учат. Исто така, резултатите покажаа колку акциските процеси на воспитувачите зависат од директорите на воспитно-образовните институции, односно од нивниот начин на воспоставување добри основи и темели на култура на учењето. “Developing a learning organization – creating a common culture of knowledge sharing – an action research project in an early childhood centre in Norway”, Per Tore, Granrusten, 2019, Norveška. (Tore, 2019)

Со оглед на фактот дека директорот на воспитно-образовната институција е клучен фактор на развојот и подобрување на квалитетот, целта на истражувањето беше да се истражи кои се навистина овие лидери и како директорите водат кон развој и спроведување на едукативни програма.

- Резултатите покажаа колку тие лидери се зрели, искусни и високо квалификувани. Сепак, им недостасувало организациска поддршка за поефикасно работење. “Preschool educational leaders: Who are they and what are they doing?”, Kate Barnes, Fay Hadley, Sandra Cheeseman, 2019, Australija. (Barnes, 2019)

Целта на истражувањето беше да се истражи имплементацијата на дистрибутивното лидерство во предучилишното воспитание и образование во Финска. Резултатите покажаа дека постои висока корелација, односно реципрочната врска помеѓу дистрибутивното

лидерство и образовна посветеност. Вештините, способностите, знаењата и интересот за развој се од круцијална важност за спроведување на дистрибутивно лидерство. *“Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts”* Johanna Heikka, H. Pitkaniemi, T. Kettukangas i T. Hyttinen 2019, Finska. (Heikka, 2019)



II дел
Методологија на истражување

1. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е испитување на моделите, формите и вештините со кои лидерите овозможуваат стручна помош, лична поддршка и индивидуален предизвик на кадарот во градинката, а овие аспекти се испитаа преку:

1. испитување на моделите на стручна помош коишто кадарот на градинката ја добива од страна на директорот на градинката;
2. испитување на моделите на лична поддршка што кадарот на градинката ја добива од страна на директорот на градинката;
3. испитување на формите на индивидуален предизвик со коишто директорот на градинката го мотивира кадарот на градинката да ја извршува својата работна функција.

2. Цел и карактер на истражувањето

Целта на ова истражување е доаѓање до релевантни сознанија за лидерските вештини на директорите на градинки, од аспект на тоа преку кои модели и форми се овозможува стручната помош, личната поддршка и индивидуалниот предизвик на кадарот во градинката.

Ова истражување има квантитативен и дескриптивен карактер, од причина што врз основа на резултатите што се добија од истражувањето, се согледа каков е резултатот и со каков квалитет е управувањето на директорот од аспект на стручната помош, личната поддршка и индивидуалниот предизвик на кадарот во градинката.

3. Задачи на истражувањето

Вака дефинираниот предмет и цел на истражувањето упатуваат на реализација на повеќе задачи и тоа:

- да се утврдат моделите на стручната помош која кадарот на градинката ја добива од страна на директорот на градинката и
- да се утврдат формите на индивидуалниот предизвик со кој директорот на градинката го мотивира кадарот на градинката да ја извршува својата работна функција.

4. Хипотези на истражувањето

Х: Професионалните компетенции на директорот на градинката, како инструктивно педагошки лидер, влијаат врз квалитетна работна клима во градинката.

Х₁ - Се претпоставува дека стручната помош од страна на директорите на градинките овозможува поголем квалитет во работата на кадарот.

Х₂ - Се претпоставува дека личната поддршка од страна на директорите на градинките овозможува поголем квалитет во работата на кадарот.

Х₃ - Се претпоставува дека индивидуалниот предизвик што воспитно-образовниот кадар го добива од страна на директорите на градинките им овозможува поголем квалитет во работата.

Х₄ - Се претпоставува дека воспитно-образовниот кадар и стручните работници се задоволни од лидерските компетенции на директорот на градинката.

5. Варијабли на истражувањето

Во согласност со поставените хипотези, во фокус на истражувањето се следниве варијабли, и тоа:

- независни варијабли се:
 - лидерските компетенции на директорот;
 - моделите на стручна помош;
 - моделите на лична поддршка.
- зависни варијабли се:
 - квалитетната работна клима;
 - индивидуалниот предизвик на воспитно-образовниот кадар на градинката.

6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Во истражувањето се користат:

- а) методите: квантитативен и дескриптивен метод;
- б) техниките: анкетирање и скалирање и
- в) инструментите: анкетен прашалник и Ликертова скала.

За потребите на ова истражување конструиран е прашалник во скала на ставови со понудени искази (тврдења) и четири алтернативи за секој од нив (воопшто не се согласувам, делумно се согласувам, се согласувам, потполно се согласувам), а испитаниците ќе треба да го заокружат бројот во соодветната колона, имајќи го предвид значењето на секој број според наведеното тврдење.

7. Популација и примерок

Во истражувањето се опфатени:

1. Популација на ова истражување беа директори и воспитно-образовниот кадар и стручните работници од детски градинки.
2. Суппримероците на ова истражување се: 7 општини на територија на Град Скопје (Карпош, Центар, Аеродром, Кисела Вода, Ѓорче Петров,

Бутел и Гази Баба); 10 детски градинки; 110 испитаници – претставници од кадарот на детските градинки (воспитувачи, негователи, стручни работници: педагог, психолог, дефектолог и доктор и стручни соработници: ликовен педагог, педагог по музичко воспитание, педагог по физичко воспитание и логопед) и 7 директори на детски градинки.

8. Статистичка обработка на податоците

При обработка на податоците беа користени постапки од дескриптивна статистика преку која се сумираа добиените податоци. Квантитативните податоци беа обработени и тие се претставени преку графички организатори.

Во обработката на податоците се користеа три фази:

Фаза 1 – Проверка на точноста на прашањата и отстранување на грешките при пополнувањето на прашањата;

Фаза 2 – Класифицирање на податоците и нивно пресметување во фреквенција и процент;

Фаза 3 – Прикажувањето на резултатите е извршено табеларно и графички и со текстуална интерпретација на добиените резултати (квантитативна и квалитативна анализа).

9. Организација и тек на истражувањето

Процесот започна со утврдување на методолошка рамка на истражувањето.

За потребите за спроведување на ова истражување требаше да се добие дозвола од детските градинки за делот што се спроведе за кадарот на градинките, а за делот што беше предвиден за директорите требаше да се добие нивна лична согласност. Понатаму, во самото спроведување на истражувањето беше потребно на испитаниците да им се објасни која е целта на истражувањето,

дека тоа е од анонимен карактер и од нив дека се бара искреност и објективност на одговорите.

Откако беа добиени одговорите, се пристапи кон статистичка обработка на добиените резултати. По обработката на податоците и нивна соодветна анализа беа добиени резултати преку кои се потврдија, односно негираа поставените хипотези, по што беа извлечени заклучните сознанија и препораки.

III дел

**Анализа и интерпретација на добиените резултати
од спроведеното анкетање**

1. Анализа и интерпретација на добиените резултати од спроведеното анкетирање

Со истражувањето беа опфатени вкупно 120 испитаници (даватели на услуги и директори) од 10 установи за деца – градинки и тоа: 50 воспитувачи, 50 негуватели, 10 стручни работници и 10 директори на градинки.

Инструментот за истражување беше дизајниран со 35 искази и испитаниците имаа можност да ги искажат своите ставови и мислења преку 4 алтернативи:

- 1 – воопшто не се согласувам 2 – делумно се согласувам
3 – се согласувам 4 – потполно се согласувам

Податоците и резултатите од истражувањето се систематизирани и дадени во соодветни табели за секоја од четирите хипотези поединечно и тоа за сите испитаници, вкупно 120 (соодветните табели за секоја категорија испитаници/целна група се дадени во прилог бр. 2). Од табеларните прикази за сите категории испитаници може да се констатира дека не постојат значајни разлики во ставовите и мислењата во најголемиот број искази. Имено, ставовите и мислењата на воспитувачите и негователите се мошне слични, а и оние на директорите и стручните работници кореспондираат со нив.

Хипотеза Х₁: „Се претпоставува дека стручната помош од страна на директорите на градинките, овозможува поголем квалитет во работата на кадарот.“

Во корелација со оваа хипотеза се исказите под реден број: 1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15. За секој исказ е пресметан просек/средна вредност врз база на фреквенцијата на дадените одговори за секоја од четирите алтернативи.

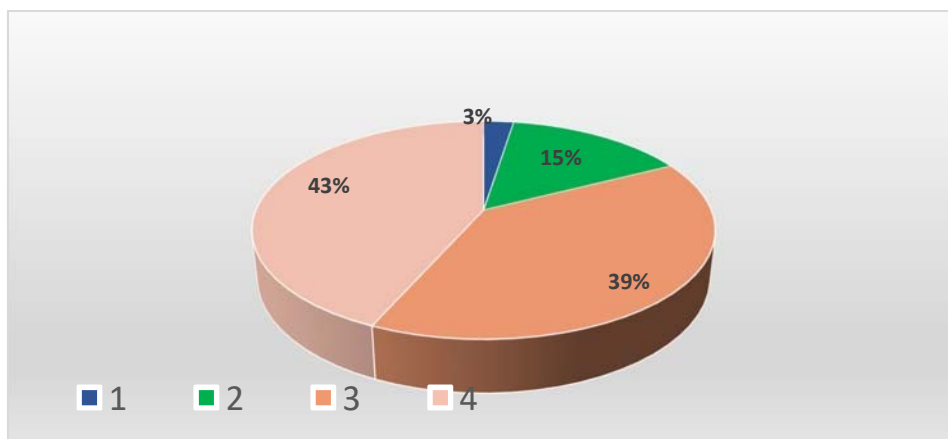
Табела бр. 4 Приказ на ставовите на испитаниците за стручната помош од страна на директорите на градинките

	Искази	Алтернативи				Средна вредност- Σ
		1	2	3	4	
1	Потребно е директорот на градинката и другите даватели на услуги да изготвуваат лични планови за професионален развој	3	18	47	52	3,23

2	Потребно е директорот на градинката заедно со тим за професионален развој да изготвуваат план за професионален развој на градинката	0	5	42	73	3,57
3	Потребно е директорот на градинката да има воспоставено контакти со специјализирани организации за обуки и консултанство	0	2	43	75	3,61
4	Потребно е директорот во изготвувањето на буџетот на градинката да предвидува соодветен износ за реализација на обуки со надворешни обучувачи, односно со специјализирани организации за обуки и консултанство	2	5	26	87	3,65
9	Директорот на градинката треба да обезбеди за него и за заинтересираните даватели на услуги обука за оспособување за подготвување и реализација на проекти	0	10	46	64	3,52
10	Директорот на градинката треба да лобира во локалната самоуправа и соодветните донатори за добивање и реализација на проекти	0	6	46	68	3,52
11	Директорот на градинката треба да воспоставува партнерство со граѓанските организации за заедничка подготовка и реализација на проекти	1	11	49	59	3,38
12	Директорот на градинката треба да воспоставува партнерство со други градинки од државата и странство за заедничка подготовка и реализација на проекти	0	4	36	80	3,63
13	Директорот на градинката треба заедно со тимот за човечки ресурси да изготват програма за работно воведување на новонаеманите даватели на услуги	1	14	43	62	3,38
14	Директорот на градинката треба да ја следи работата на новонаеманите даватели на услуги и да им дава инструкции за работата	1	23	37	59	3,28
15	Директорот на градинката треба да им обезбеди соодветна поддршка на новонаеманите даватели на услуги за да бидат подготвени за полагање на приправничкиот испит	1	16	54	49	3,38

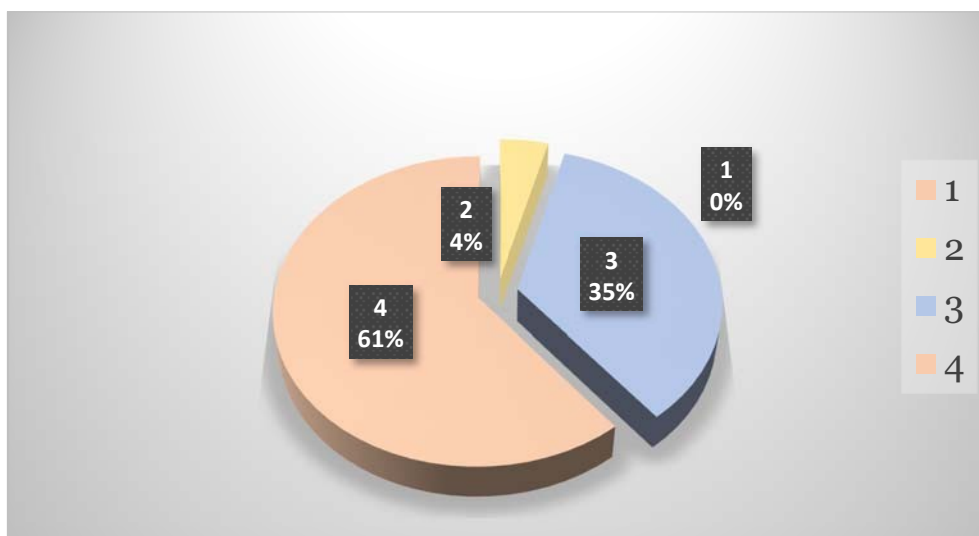
Врз основа на претходната табела следи графички приказ за секој исказ поединечно.

Графикон бр. 1 Потреба од изготвување на личен план за професионален развој



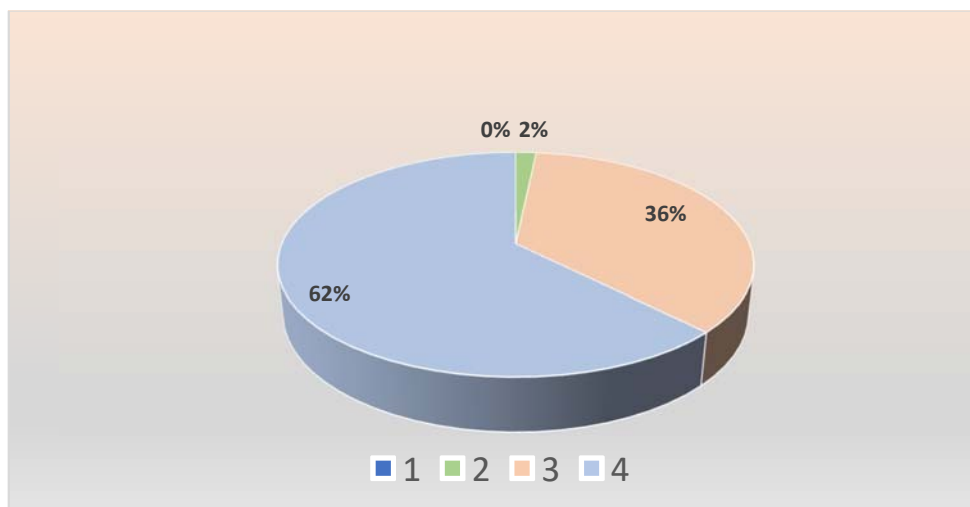
Од добиените резултати може да се заклучи дека дури 47 испитаници, односно 52, се согласуваат, односно потполно се согласуваат дека директорот на градинката и другите даватели на услуги треба да изготвуваат лични планови за професионален развој. (графикон бр. 1)

Графикон бр. 2 Потреба од изготвување план за професионален развој на градинката



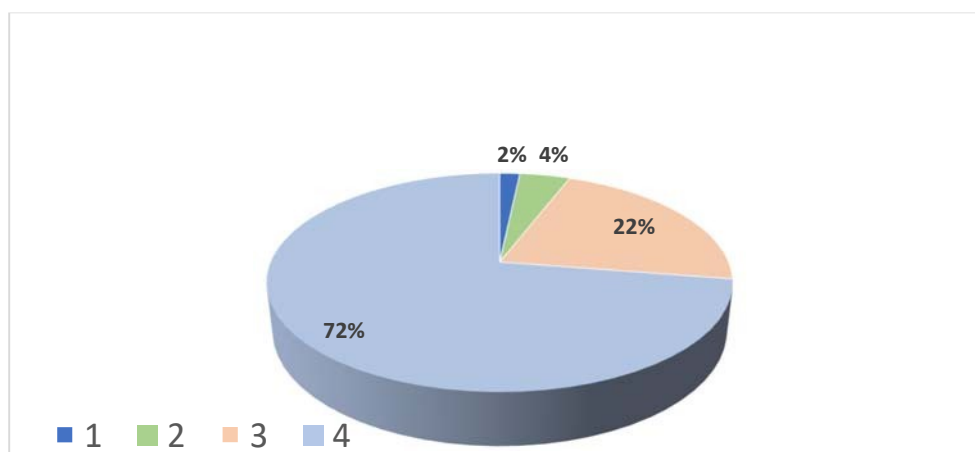
На исказот 2, дека директорот на градинката заедно со тим за професионален развој треба да изготвуваат план за професионален развој на градинката, добиена е средна вредност од 3,57, што е над 3,50 и укажува на оценката 4 - потполно се согласувам, 73 испитаници. (графикон бр. 2)

Графикон бр. 3 Потреба од воспоставување на контакти со специјализирани организации за обуки и консултантство



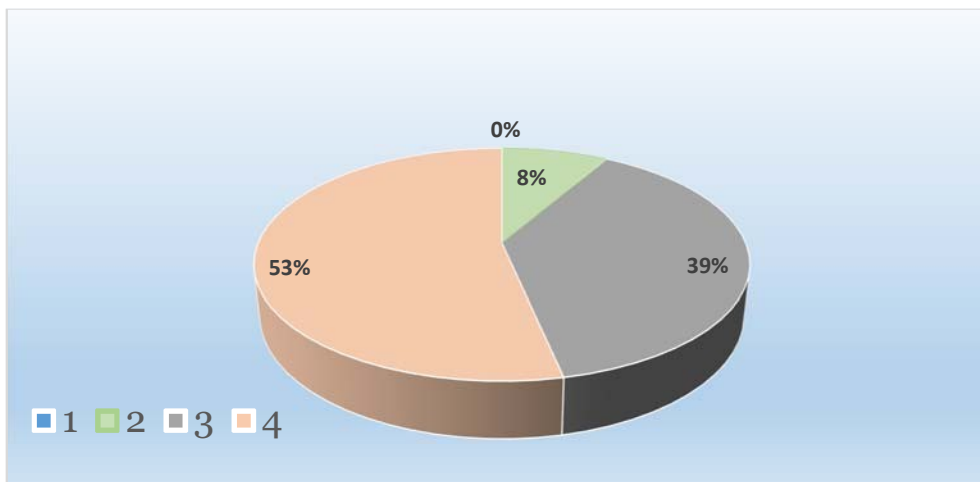
На исказот 3, дека директорот на градинката треба да има воспоставено контакти со специјализирани организации за обуки и консултантство, добиена е средна вредност од 3,61, што е над 3,50 и укажува на оценката 4 - потполно се согласувам, 75 испитаници. (графикон бр. 3)

Графикон бр. 4 Потреба од износ предвиден во буџетот на градинката за реализација на обуки со надворешни обучувачи, односно со специјализирани организации за обуки и консултантство



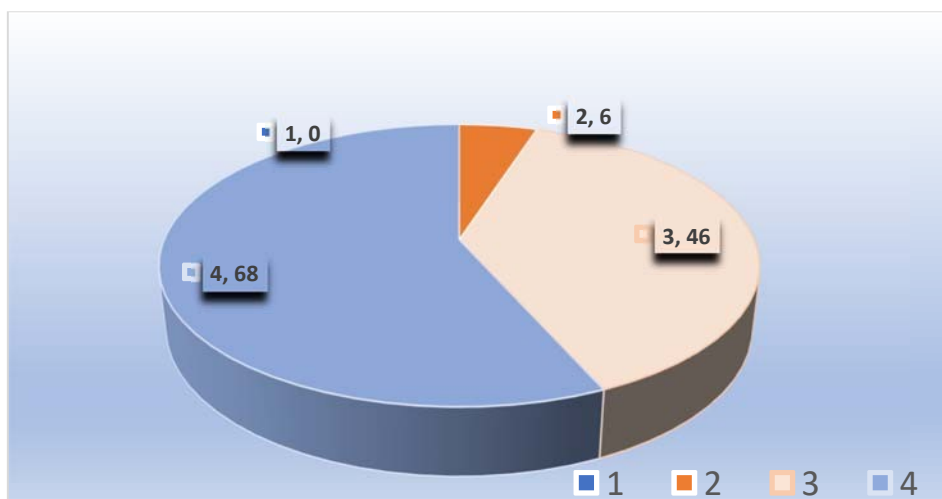
Од добиените резултати, може да се заклучи дека дури 26 испитаници, односно 87, се согласуваат, односно потполно се согласуваат дека директорот во изготвувањето на буџетот на градинката треба да предвидува соодветен износ за реализација на обуки со надворешни обучувачи, односно со специјализирани организации за обуки и консултантство. (графикон бр. 4)

Графикон бр. 5 Потреба од обезбедување на обуки за подготвување и реализација на проекти



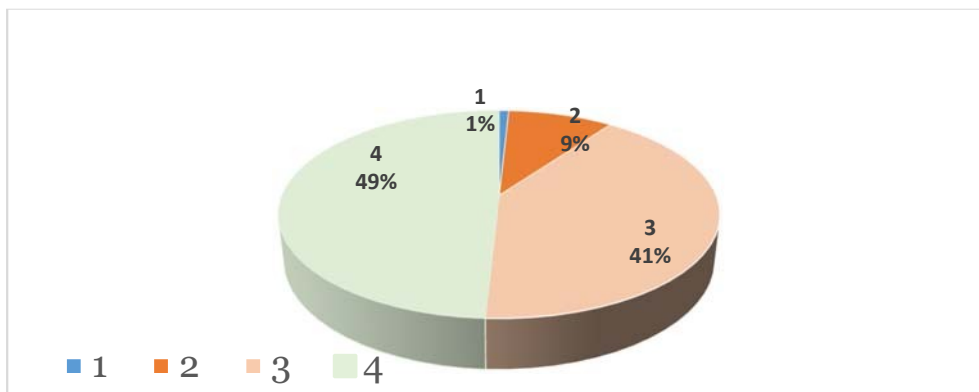
Од добиените резултати може да се заклучи дека дури 46 испитаници, односно 64, се согласуваат, односно потполно се согласуваат дека директорот на градинката треба да обезбеди за него и за заинтересираните даватели на услуги обука за оспособување за подготвување и реализација на проекти. (графикон бр. 5)

Графикон бр. 6 Потреба од лобирање за добивање и реализација на проекти



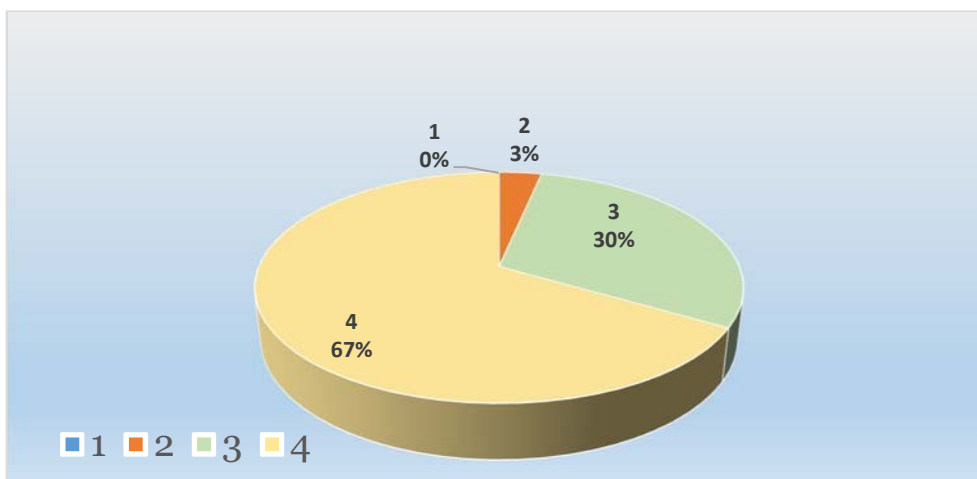
На исказот 10, дека директорот на градинката треба да лобира во локалната самоуправа и соодветните донатори за добивање и реализација на проекти, добиена е средна вредност од 3,52 што е над 3,50 и укажува на оценката 4 - потполно се согласувам, 68 испитаници. (графикон бр. 6)

Графикон бр. 7 Потреба од воспоставување партнерство со граѓанските организации за заедничка подготовка и реализација на проекти



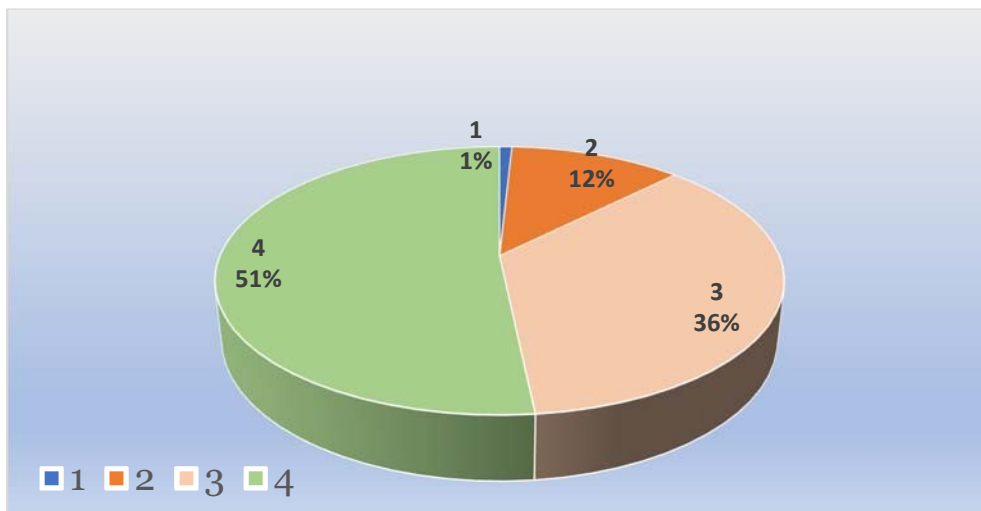
Од добиените резултати, може да се заклучи дека дури 49 испитаници, односно 59, се согласуваат, односно потполно се согласуваат дека директорот на градинката треба да воспоставува партнерство со граѓанските организации за заедничка подготовка и реализација на проекти. (графикон бр. 7)

Графикон бр. 8 Потреба од воспоставување партнерство со други градинки од државата и странство за заедничка подготовка и реализација на проекти



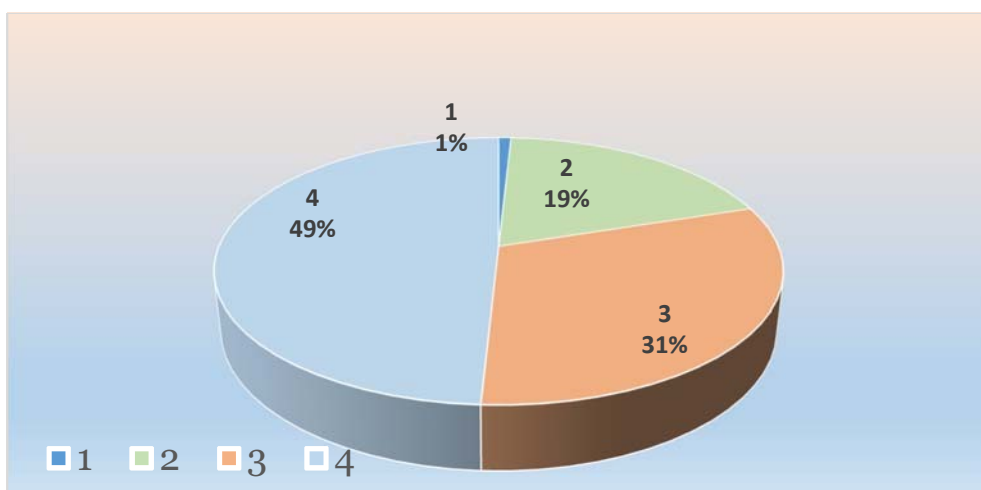
На исказот 12, дека директорот на градинката треба да воспоставува партнерство со други градинки од државата и странство за заедничка подготовка и реализација на проекти, добиена е средна вредност од 3,63 што е над 3,50 и укажува на оценката 4 - потполно се согласувам, 80 испитаници. (графикон бр.8)

Графикон бр. 9 Потреба од изготвување програма за работно воведување на нововработените даватели на услуги



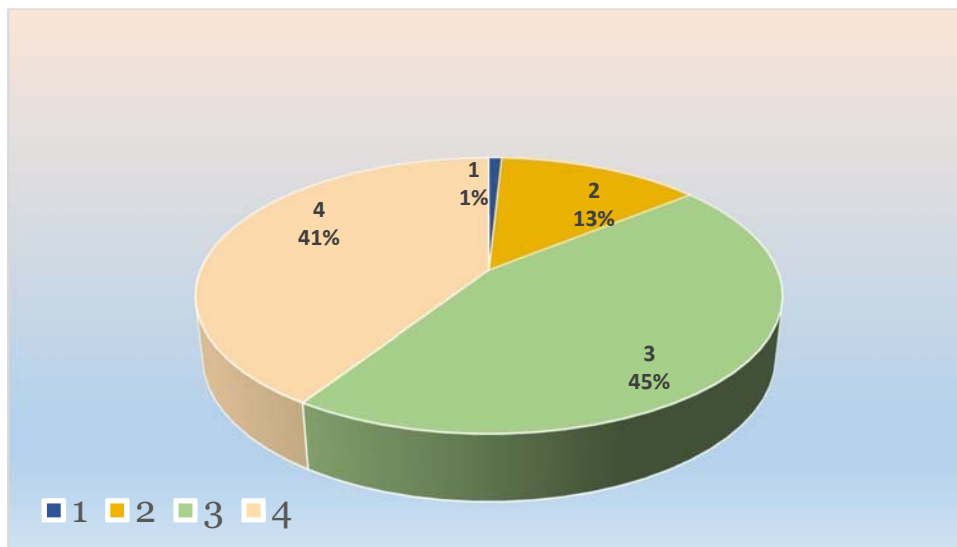
Од добиените резултати, може да се заклучи дека дури 43 испитаници, односно 62, се согласуваат, односно потполно се согласуваат дека директорот на градинката треба заедно со тимот за човечки ресурси да изготват програма за работно воведување на нововработените даватели на услуги. (графикон бр. 9)

Графикон бр. 10 Потреба од следење на работата на нововработените даватели на услуги и давање инструкции за работата



На исказот 14, дека директорот на градинката треба да ја следи работата на нововработените даватели на услуги и да им дава инструкции за работата, добиена е средна вредност од 3,28 што е над 3 и укажува на оценката 3 - се согласувам. (графикон бр. 10)

Графикон бр. 11 Потреба од соодветна поддршка на нововработените даватели на услуги за да бидат подготвени за полагање на приправничкиот испит



Од добиените резултати, може да се заклучи дека дури 54 испитаници, односно 49, се согласуваат, односно потполно се согласуваат дека директорот на градинката треба да им обезбеди соодветна поддршка на нововработените даватели на услуги за да бидат подготвени за полагање на приправничкиот испит. (графикон бр. 11)

Врз база на табеларниот приказ, графичките прикази и пресметаните просеци/средни вредности за секој од овие искази, може да се констатира дека најголемиот број испитаници дадоа афирмативни мислења за потребата и значајноста на сите искази, односно дека овие компетенции на директорот се важни за воспоставување на добра клима за работа и практикување на добро лидерство. Имено само за исказите бр.1 (просек 3,23), бр.11 (просек 3,38), бр.13 (просек 3,38), бр. 14 (просек 3,28) и бр. 15 (просек 3,38) пресметаните средни вредности укажуваат на оценката 3 (се согласувам), а на сите преостанати искази просекот или средната вредност е над 3,50 што укажува на оценката 4 (потполно се согласувам). Овие резултати ја потврдуваат **првата хипотеза**.

Хипотеза Х₂: „Се претпоставува дека личната поддршка од страна на директорите на градинките, овозможува поголем квалитет во работата на кадарот.“

Во корелација со оваа хипотеза се исказите под реден број: 5, 6, 7, 8, 16, 17, 18, 19, 30, 31, 32 . За секој исказ е пресметан просек/средна вредност врз база на фреквенцијата на дадените одговори за секоја од четирите алтернативи.

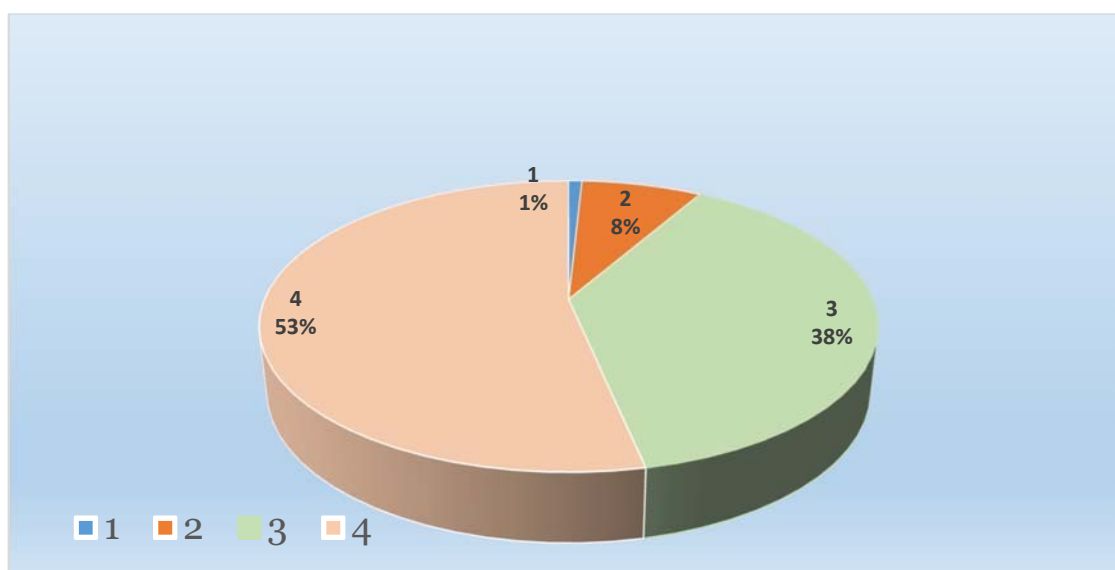
Табела бр. 5 Приказ на ставовите на испитаниците за личната поддршка од страна на директорите на градинките

		1	2	3	4	Средна вредност- Σ
5	Потребно е директорот на градинката да поттикнува меѓу давателите на услуги, лица кои ќе се оспособат за реализација на интерни обуки	1	9	46	64	3,44
6	Потребно е директорот на градинката да гради култура и создава услови за да некои од давателите на услуги реализираат интерни обуки на актуелни теми	0	4	45	71	3,56
7	Потребно е директорот на градинката да гради култура за да некои од давателите на услуги реализираат популарни предавања на актуелни теми	0	11	50	59	3,40
8	Потребно е директорот на градинката да се оспособува за реализирање на интерни обуки и популарни предавања на актуелни теми	1	14	50	55	3,33
16	Директорот на градинката треба континуирано и систематизирано да ја следи работата на давателите на услуги	0	16	42	62	3,38
17	Директорот на градинката треба континуирано да ги следи современите трендови во работата на градинките и да ги информира/запознава давателите на услуги со нив	0	5	39	76	3,59
18	Директорот на градинката треба индивидуално да разговара со секој од давателите на услуги и да им даде повратна информација (рефлексија) за квалитетот на нивната работа	2	19	40	59	3,30
19	Директорот на градинката треба индивидуално да разговара со секој од давателите на услуги и да им даде инструкции за подобрување на квалитетот на нивната работа	2	14	44	60	3,35
30	Директорот на градинката треба да поттикнува тимски дух во градинката	1	0	23	96	3,78
31	Директорот треба да гради клима на соработка и заедништво меѓу давателите на услуги	0	1	24	95	3,78

32	Директорот на градинката треба да користи тимови од давателите на услуги за решавање на проблеми и предлагање на одлуки во врска со работата на градинката	0	2	45	73	3,59
----	--	---	---	----	----	------

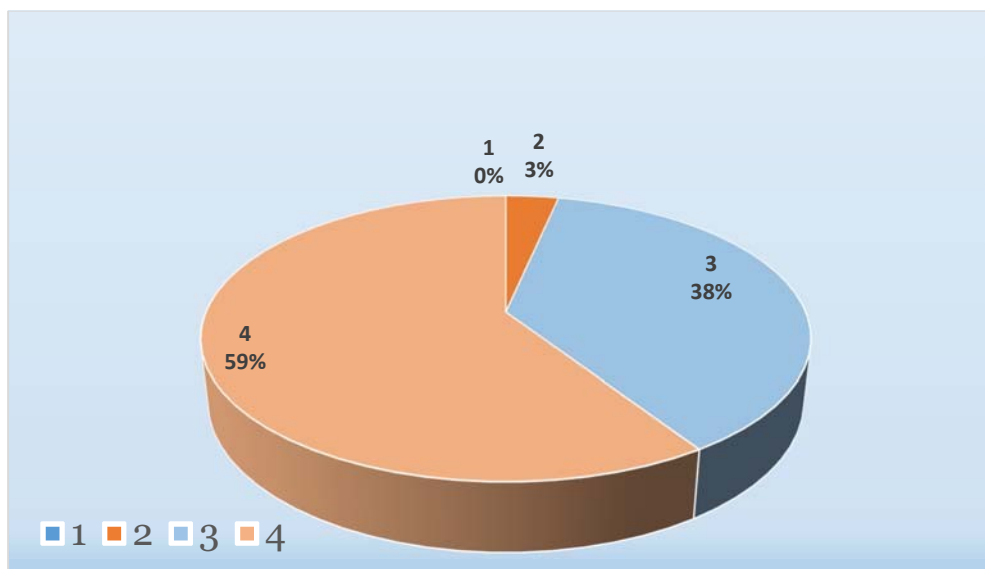
Врз база на претходната табела следи графички приказ за секој исказ поединечно.

Графикон бр. 12 Потребна од поттикнување на лица кои ќе се оспособат за реализација на интерни обуки



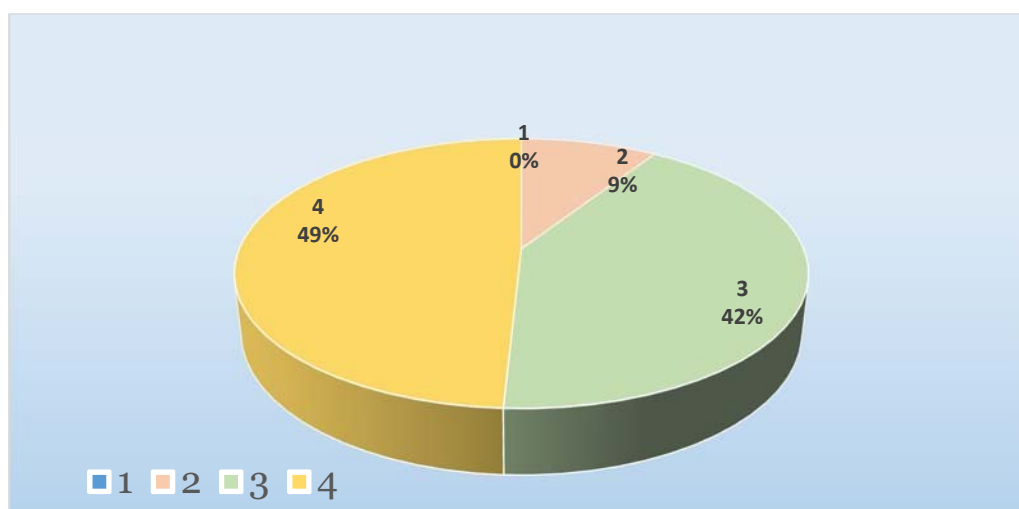
Од добиените резултати, може да се заклучи дека дури 46 испитаници, односно 64, се согласуваат, односно потполно се согласуваат дека директорот на градинката треба да поттикнува меѓу давателите на услуги, лица кои ќе се оспособат за реализација на интерни обуки. (графикон бр. 12)

Графикон бр. 13 Потреба од создавање услови за да се реализираат интерни обуки на актуелни теми



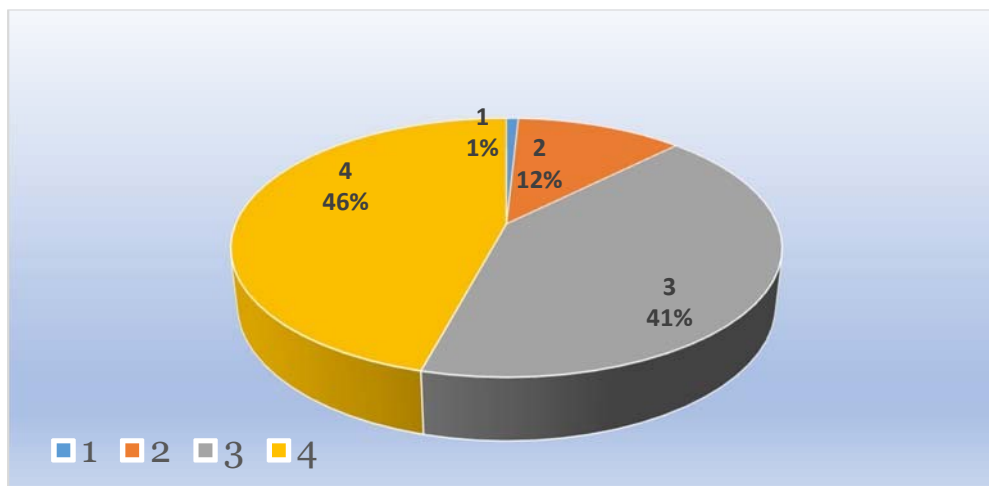
На исказот 6, дека директорот на градинката треба да гради култура и создава услови за да некои од давателите на услуги реализираат интерни обуки на актуелни теми, добиена е средна вредност од 3,56 што е над 3,50 и укажува на оценката 4 - потполно се согласувам, 71 испитаници. (графикон бр. 13)

Графикон бр. 14 Потреба од реализирање на популарни предавања на актуелни теми

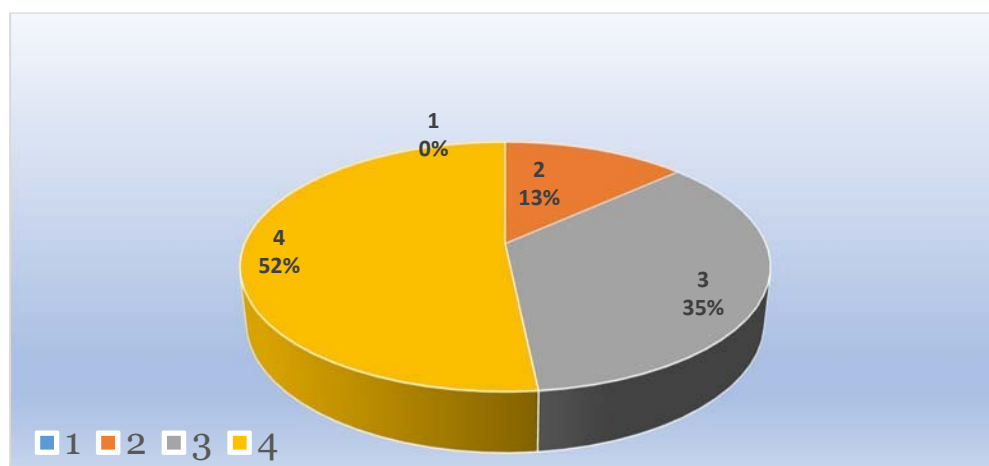


Од добиените резултати може да се заклучи дека дури 50 испитаници, односно 59, се согласуваат, односно потполно се согласуваат дека директорот на градинката треба да гради култура за да некои од давателите на услуги реализираат популарни предавања на актуелни теми. (графикон бр. 14)

Графикон бр. 15 Потреба од реализирање на интерни обуки и популарни предавања на актуелни теми



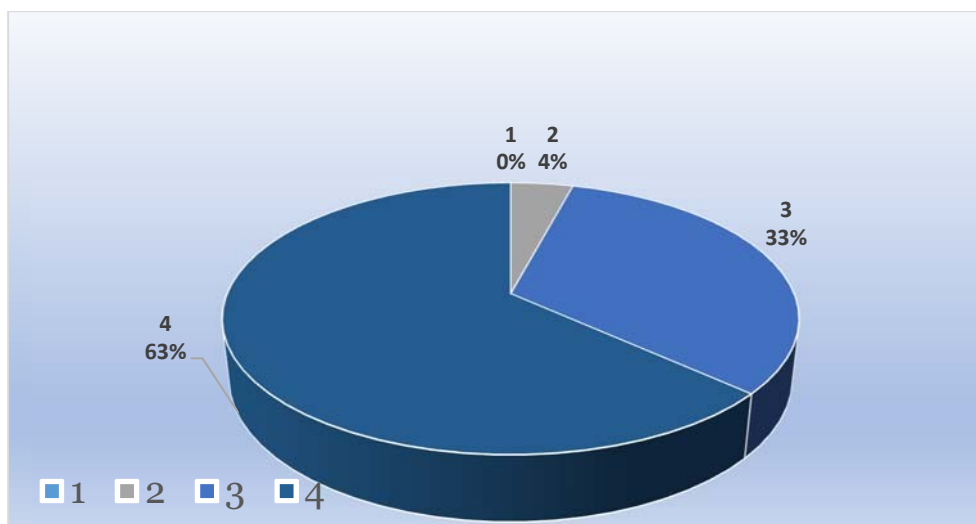
Од добиените резултати може да се заклучи дека дури 50 испитаници, односно 55, се согласуваат, односно потполно се согласуваат дека директорот на градинката треба да се оспособува за реализирање на интерни обуки и популарни предавања на актуелни теми. (графикон бр. 15). Графикон бр. 16 Потреба од континуирано и систематизирано следење на работата на давателите на услуги.



Од добиените резултати може да се заклучи дека дури 42 испитаници, односно 62, се согласуваат, односно потполно се согласуваат дека директорот на

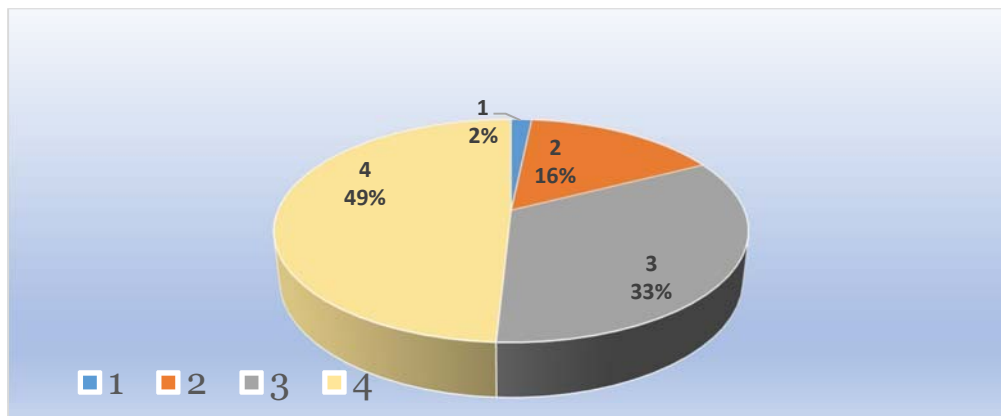
градинката треба континуирано и систематизирано да ја следи работата на давателите на услуги. (графикон бр. 16)

Графикон бр. 17 Потреба од континуирано следење на современите трендови во работата на градинките и информирање/запознавање на давателите на услуги со нив



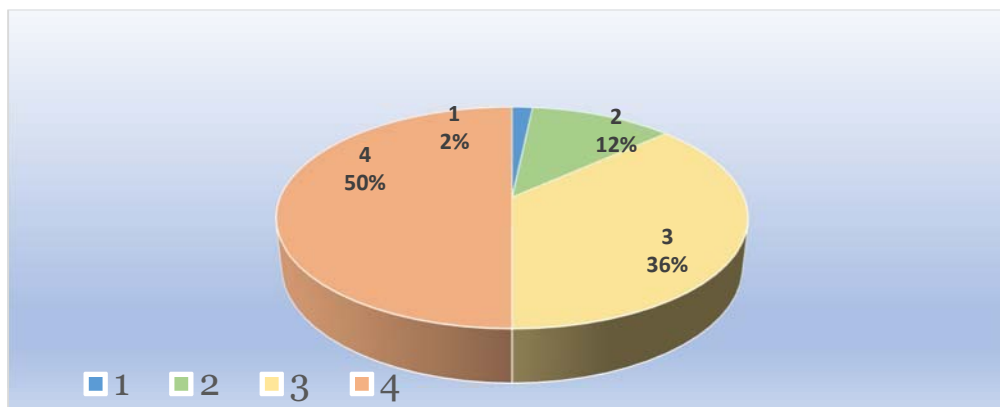
На исказот 17, дека директорот на градинката треба континуирано да ги следи современите трендови во работата на градинките и да ги информира/запознава давателите на услуги со нив, добиена е средна вредност од 3,59 што е над 3,50 и укажува на оценката 4 - потполно се согласувам, 76 испитаници. (графикон бр.17)

Графикон бр. 18 Потреба од индивидуални разговори со секој од давателите на услуги и давање повратна информација (рефлексива) за квалитетот на нивната работа



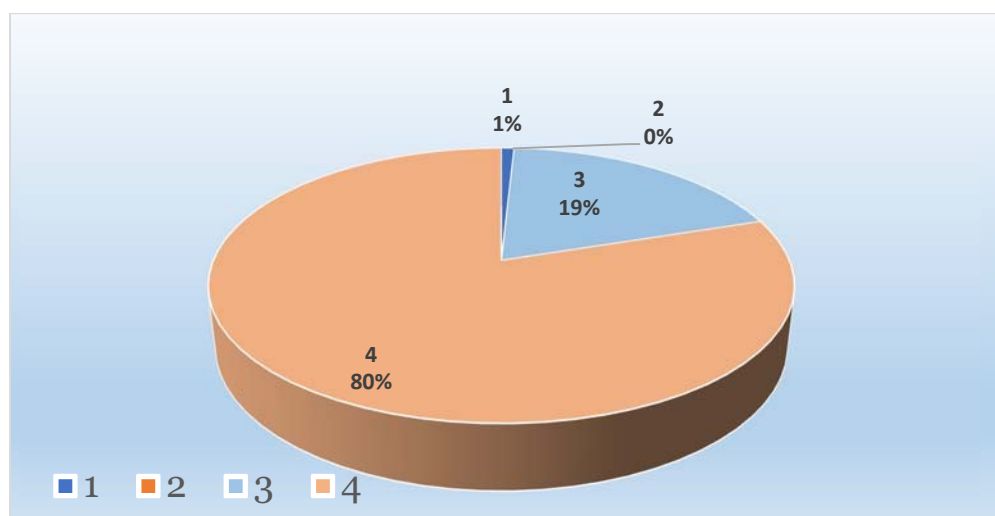
Од добиените резултати може да се заклучи дека дури 40 испитаници, односно 59, се согласуваат, односно потполно се согласуваат дека директорот на градинката треба индивидуално да разговара со секој од давателите на услуги и да даде повратна информација за квалитетот на нивната работа. (графикон бр. 18)

Графикон бр. 19 Потреба од индивидуални разговори со секој од давателите на услуги и давање инструкции за подобрување на квалитетот на нивната работа



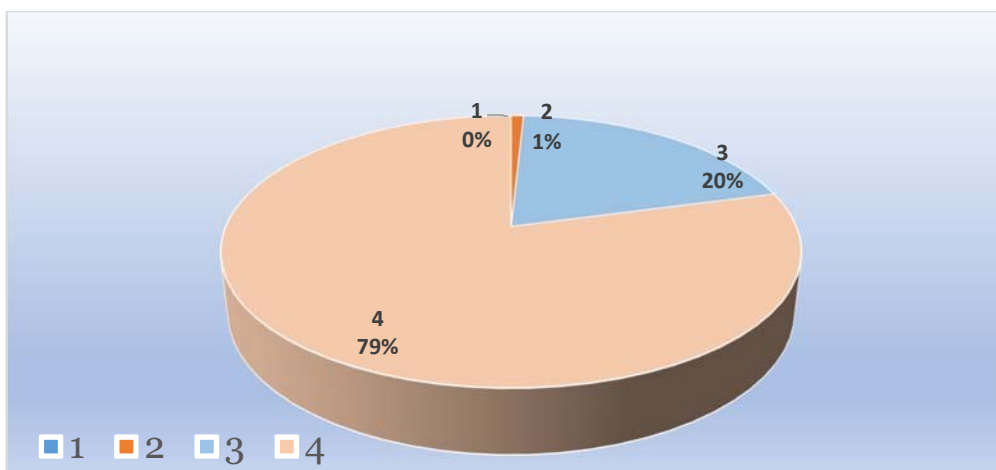
Од добиените резултати може да се заклучи дека дури 44 испитаници, односно 60, се согласуваат, односно потполно се согласуваат дека директорот на градинката треба индивидуално да разговара со секој од давателите на услуги и да им даде инструкции за подобрување на квалитетот на нивната работа. (графикон бр. 19)

Графикон бр. 20 Потреба од поттикнување на тимски дух во градинката



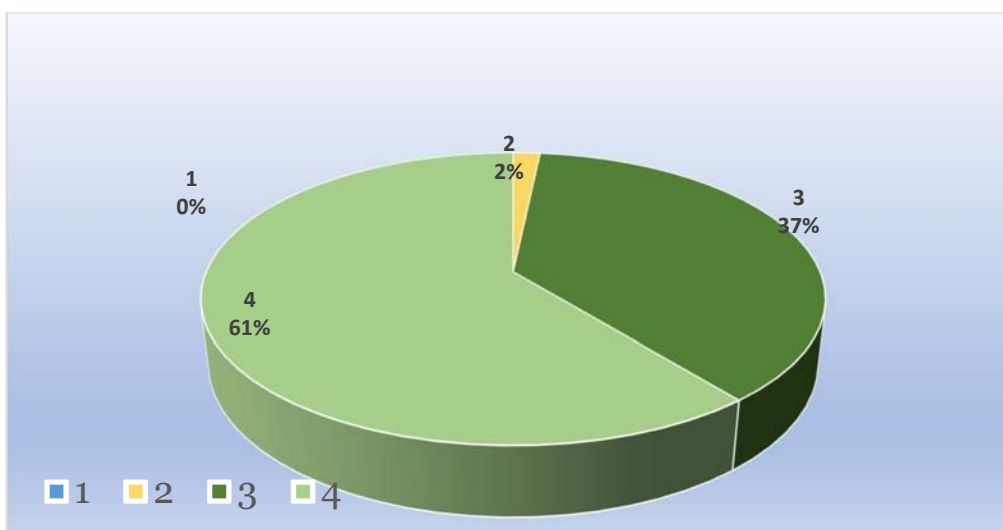
На исказот 30, дека директорот на градинката треба да поттикнува тимски дух во градинката, добиена е средна вредност од 3,78 што е над 3,50 и укажува на оценката 4-потполно се согласувам, 96 испитаници. (графикон бр. 20)

Графикон бр. 21 Потреба од градење клима на соработка и заедништво меѓу давателите на услуги



На исказот 31, дека директорот на градинката треба гради клима на соработка и заедништво меѓу давателите на услуги, добиена е средна вредност од 3,78 што е над 3,50 и укажува на оценката 4 - потполно се согласувам, 95 испитаници. (графикон бр. 21).

Графикон бр. 22 Потреба од тимови кои ќе помагаат при решавање на проблеми и при донесување одлуки во врска со работата на градинката



На исказот 32, дека директорот на градинката треба да користи тимови од давателите на услуги за решавање на проблеми и предлагање на одлуки во врска со работата на градинката, добиена е средна вредност од 3,59 што е над 3,50 и укажува на оценката 4-потполно се согласувам, 73 испитаници (графикон бр.22)

Врз база на табеларниот приказ, графичките прикази и пресметаните просеци/средни вредности за секој од овие искази, може да се констатира дека најголемиот број испитаници се на мислење дека сите искази во однос на оваа хипотеза се значајни и битни за директорот на секоја градинка ако сака да воспостави добра работна клима и добро да ја води градинката. Имено за шест искази: бр. 5, 7, 8, 16, 18 и 19 пресметаните средни вредности се над оценката 3 а помали од 3,50 што укажува на заедничка оценка 3 (се согласувам), а на преостанати пет искази под бр. 6, 17, 30, 31 и 32 просекот или средната вредност е над 3,50 што укажува на оценката 4 (потполно се согласувам). Овие резултати ја потврдуваат **втората хипотеза**.

Хипотеза H_3 : „Се претпоставува дека индивидуалниот предизвик, кој кадарот го добива од страна на директорите на градинките, им овозможува поголем квалитет во работата.“

Во корелација со оваа хипотеза се исказите под реден број: 23, 24, 25, 33, 34, 35. За секој исказ е пресметан просек/средна вредност врз база на фреквенцијата на дадените одговори за секоја од четирите алтернативи.

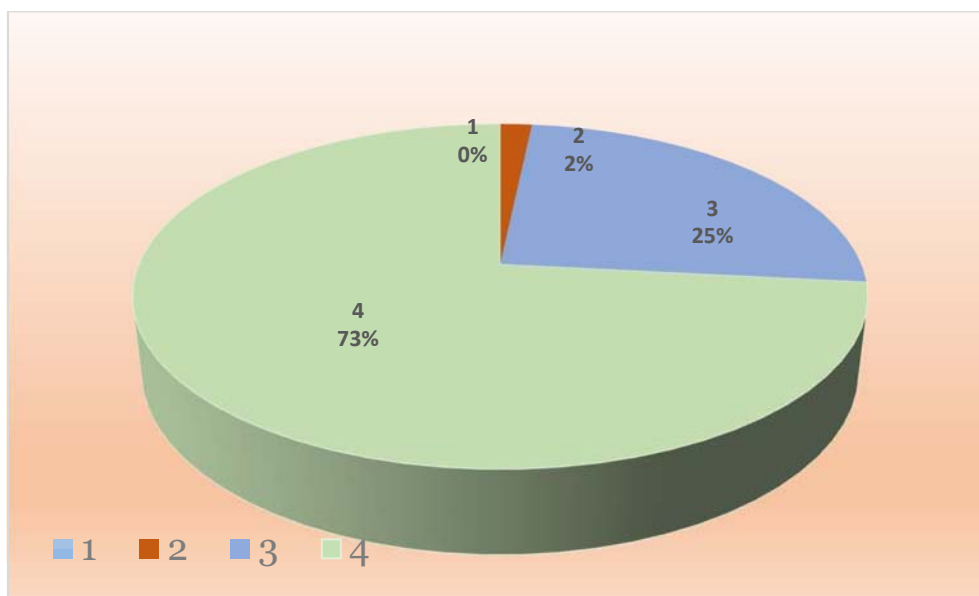
Табела бр. 6 Приказ на ставовите на испитаниците за индивидуалниот предизвик кој го добиваат од страна на директорите на градинките

	Искази	1	2	3	4	Средна вредност- Σ
23	Директорот на градинката треба да користи квалитетна комуникација со давателите на услуги	0	2	30	88	3,72
24	Директорот на градинката треба да им дава поддршка и да ги охрабрува идеите на давателите на услуги за подобрување на работата на градинката	0	2	38	80	3,65
25	Директорот на градинката треба да им ја олеснува работата на давателите на услуги	0	5	41	74	3,58

33	Директорот на градинката треба да ги испраќа на екстерни обуки, како награда, оние даватели на услуги кои се истакнуваат со својата квалитетна работа	3	9	27	81	3,55
34	Директорот на градинката треба да ја истакнува квалитетната работа на секој давател на услуги пред другите вработени	1	15	34	70	3,44
35	Директорот на градинката треба да користи разни форми за мотивирање на вработените	0	1	23	96	3,79

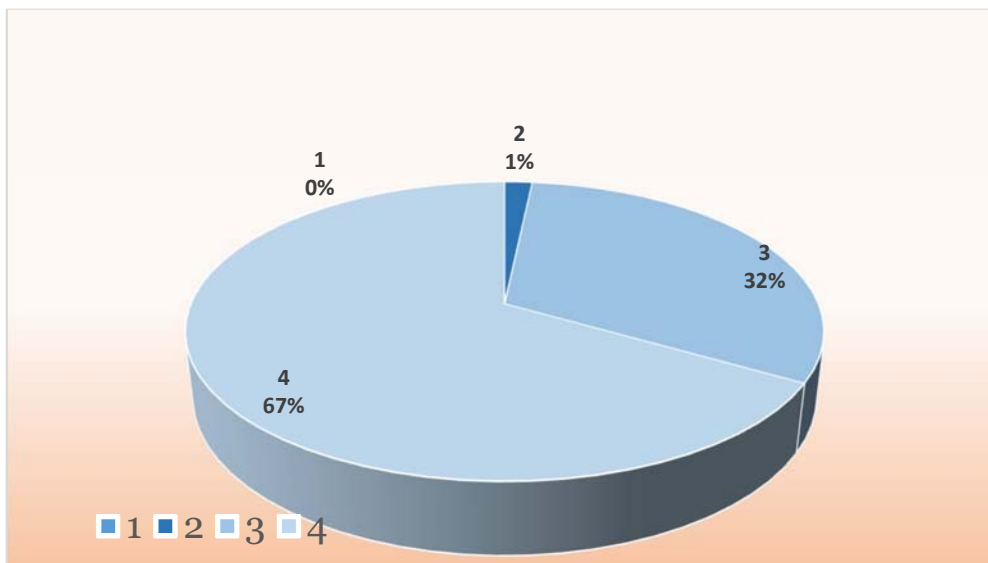
Врз база на претходната табела следува графички приказ за секој исказ поединечно.

Графикон бр. 23 Потреба од квалитетна комуникација со давателите на услуги



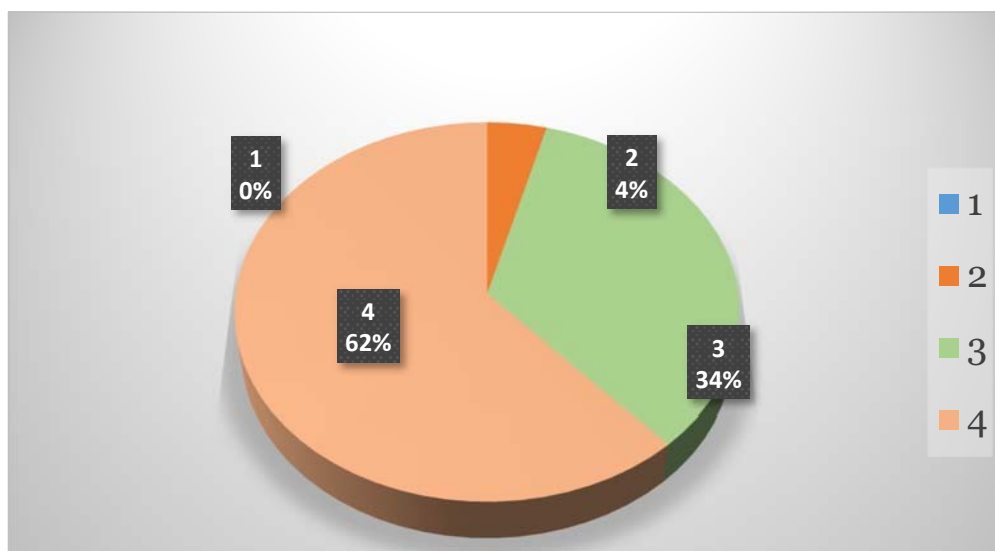
На исказот 23, дека директорот на градинката треба да користи квалитетна комуникација со давателите на услуги, добиена е средна вредност од 3,72 што е над 3,50 и укажува на оценката 4-потполно се согласувам, 88 испитаници. (графикон бр. 23)

Графикон бр. 24 Потреба од давање поддршка и охрабрување на идеите на давателите на услуги за подобрување на работата на градинката



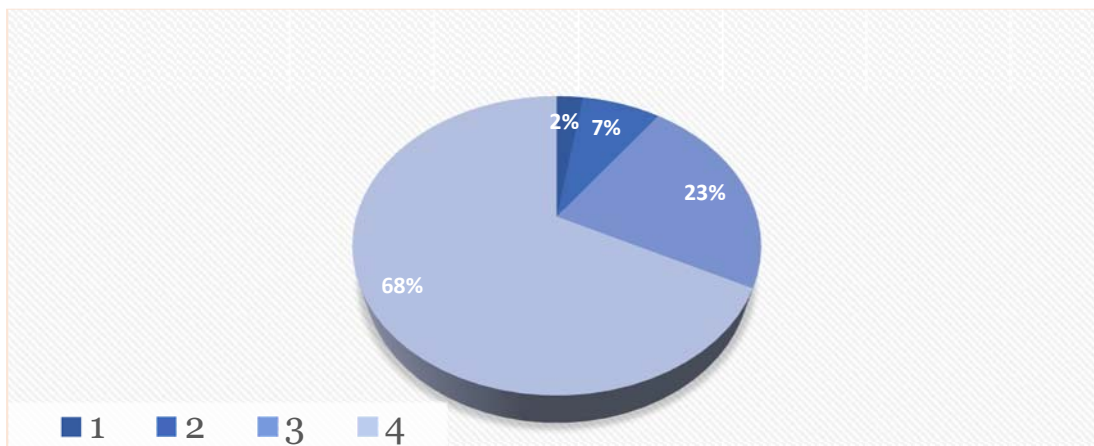
На исказот 24, дека директорот на градинката треба да дава поддршка и да ги охрабрува идеите на давателите на услуги за подобрување на работата на градинката, добиена е средна вредност од 3,65 што е над 3,50 и укажува на оценката 4-потполно се согласувам, 80 испитаници. (графикон бр.24)

Графикон бр. 25 Потреба од олеснување на работата на давателите на услуги



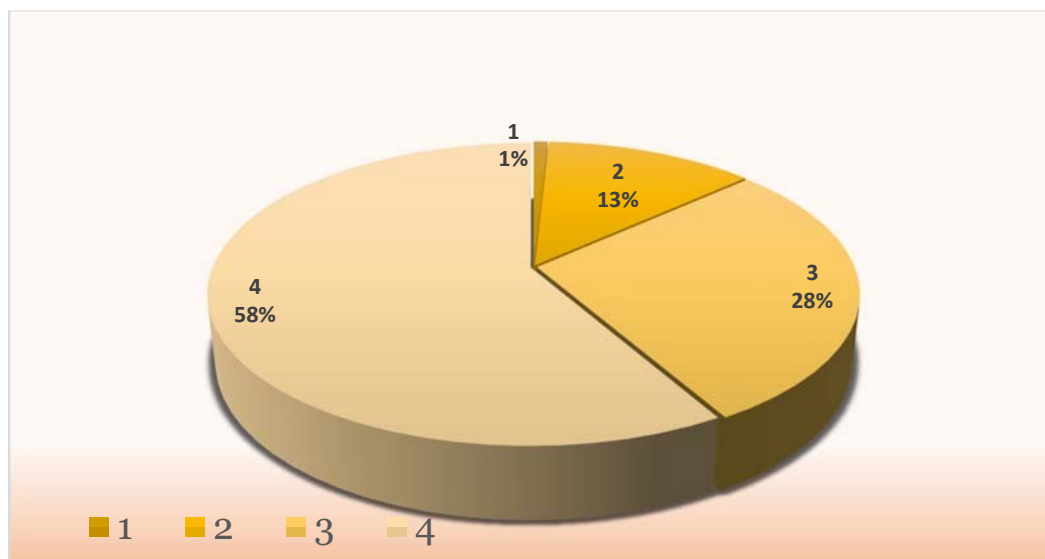
На исказот 25, дека директорот на градинката треба да да им ја олеснува работата на давателите на услуги, добиена е средна вредност од 3,58 што е над 3,50 и укажува на оценката 4-потполно се согласувам, 74 испитаници. (графикон бр. 25)

Графикон бр. 26 Потреба од посета на екстерни обуки, како награда за оние даватели на услуги кои се истакнуваат со својата квалитетна работа



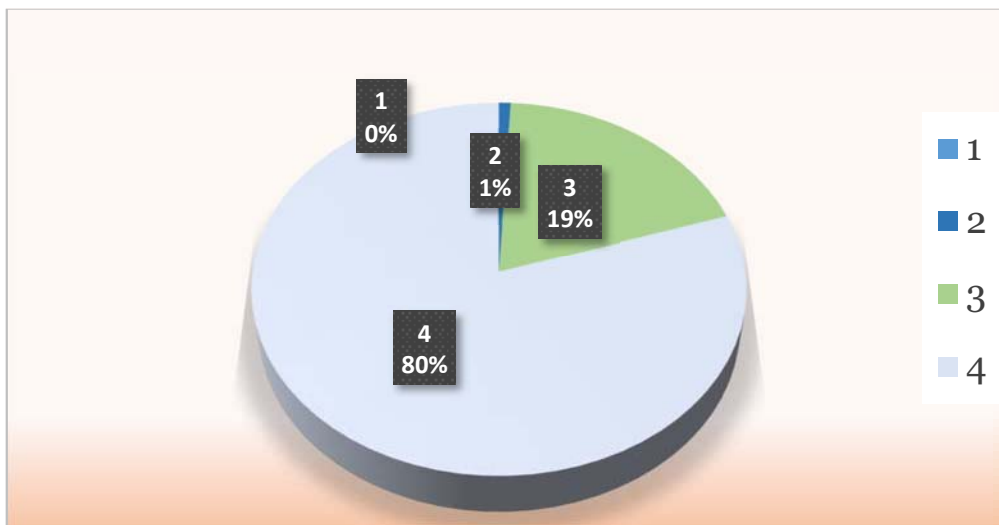
На исказот 33, дека директорот на градинката треба да ги испраќа на екстерни обуки, како награда, давателите на услуги кои се истакнуваат со својата квалитетна работа, добиена е средна вредност од 3,55 што е над 3,50 и укажува на оценката 4-потполно се согласувам, 81 испитаници. (графикон бр. 26)

Графикон бр. 27 Потреба од истакнување на квалитетната работа на секој давател на услуги пред другите вработени



Од добиените резултати може да се заклучи дека дури 34 испитаници, односно 70, се согласуваат, односно потполно се согласуваат дека директорот треба да ја истакнува квалитетната работа на секој давател на услуги пред другите вработени. (графикон 27).

Графикон бр. 28 Потреба од користење на разни форми за мотивирање на вработените



На исказот 35, дека директорот на градинката треба да користи разни форми за мотивирање на вработените, добиена е средна вредност од 3,79 што е над 3,50 и укажува на оценката 4-потполно се согласувам, 96 испитаници. (графикон бр. 28)

Врз база на табеларниот приказ, графичките прикази и пресметаните просеци/средни вредности за секој од овие искази, може да се констатира дека најголемиот број испитаници се на мислење дека сите искази во однос на оваа хипотеза се значајни и битни за директорот на секоја градинка ако сака да воспостави добра работна клима и добро да ја води градинката. Имено, од сите шест искази, само на исказот бр. 34 пресметаната средна вредност е над оценката 3 а помали од 3,50 што укажува на оценка 3 (се согласувам), а на преостанати пет искази под бр.23, 24, 25, 33 и 35 просекот или средната вредност е над 3,50 што укажува на оценката 4 (потполно се согласувам). Овие резултати ја потврдуваат **третата хипотеза.**

Хипотеза H_4 : „Се претпоставува дека кадарот е задоволен од лидерските компетенции директорот на градинката.“

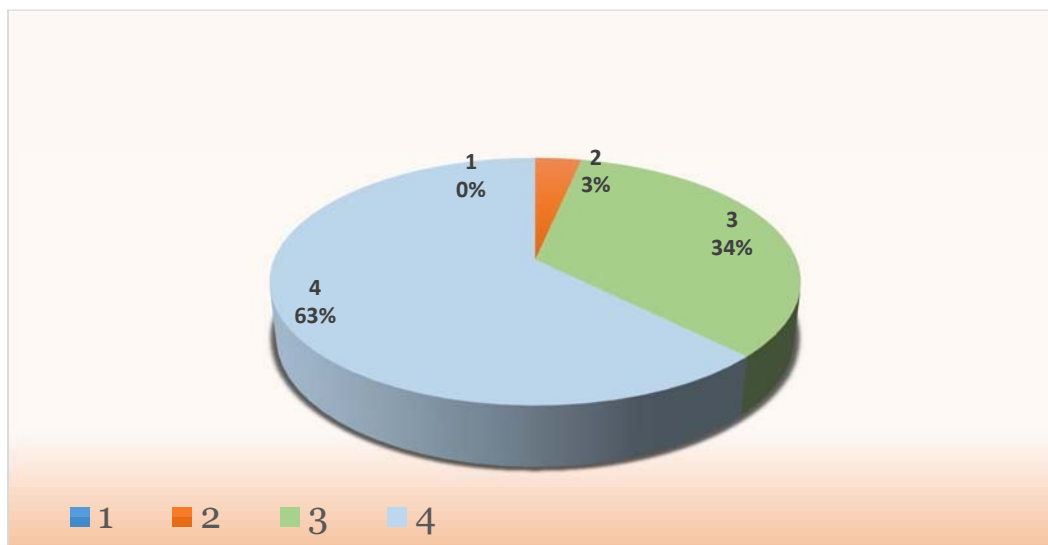
Во корелација со оваа хипотеза се исказите под реден број: 20, 21, 22, 26, 27, 28, 29. За секој исказ е пресметан просек/средна вредност врз база на фреквенцијата на дадените одговори за секоја од четирите алтернативи.

Табела бр. 7 Приказ на ставовите на испитаниците за лидерските компетенции што ги поседува директорот на градинката

	Искази	1	2	3	4	Средна вредност- Σ
20	Директорот на градинката треба да им обезбедува на давателите на услуги соодветни работни услови во занималните и другите простории на градинката	0	4	41	75	3,59
21	Директорот на градинката треба да ги задоволува потребите на давателите на услуги во однос на потребните материјали за работа	0	11	41	68	3,48
22	Директорот на градинката треба да ги задоволува потребите на давателите на услуги во однос на нивните искажани интереси за реализација на разни настани и активности во и вон градинката	0	11	43	66	3,46
26	Директорот на градинката треба да гради добри меѓучовечки односи во градинката	0	1	18	101	3,83
27	Директорот на градинката треба да обезбедува оптимални услови за работа и притоа да има подеднаков третман кон давателите на услуги во градинката	0	1	23	96	3,79
28	Директорот на градинката треба да биде флексибилен и да практикува отворена комуникација со давателите на услуги	0	1	25	94	3,78
29	Директорот треба да биде доследен и принципиелен во односот со сите даватели на услуги	0	0	32	88	3,73

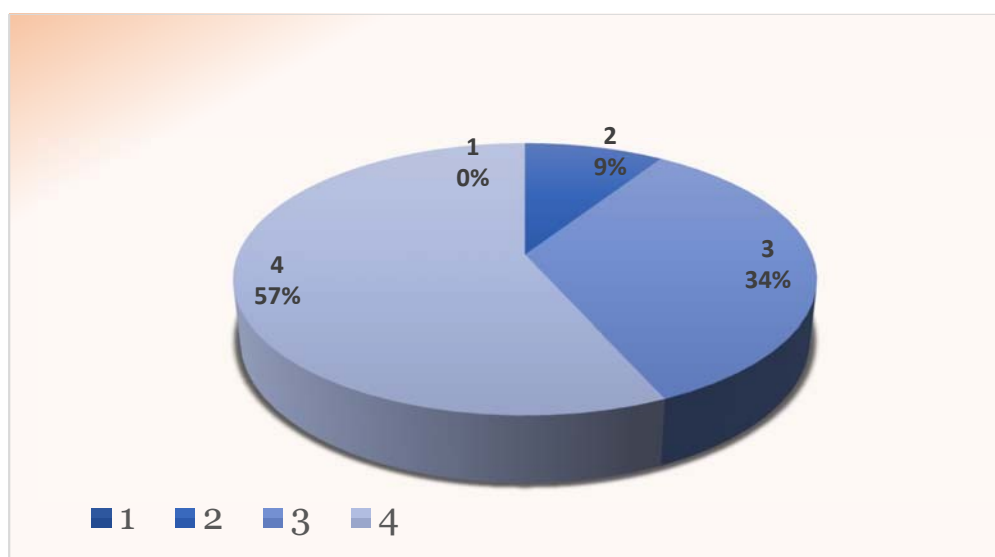
Врз база на претходната табела следува графички приказ за секој исказ поединечно.

Графикон бр. 29 Потреба од обезбедување на давателите на услуги соодветни работни услови во занималните и другите простории на градинката



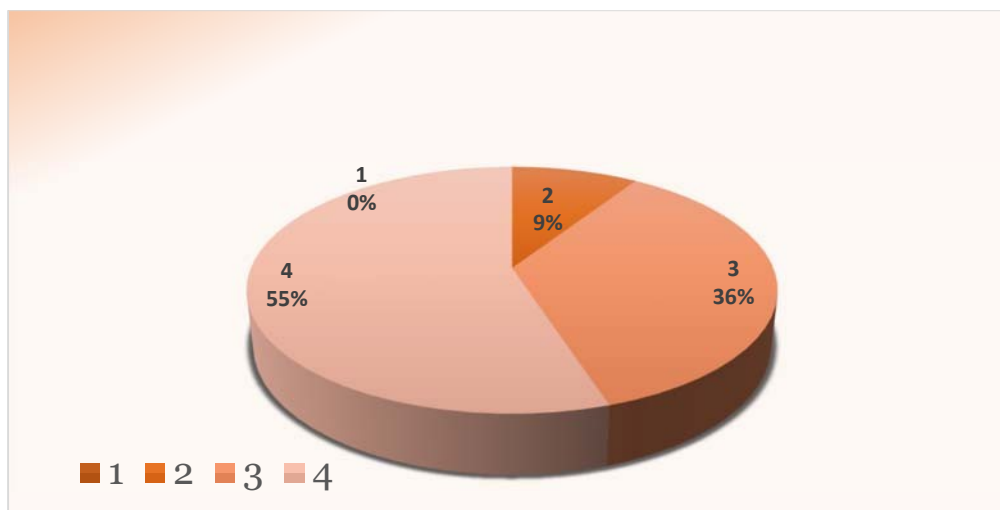
На исказот 20, дека директорот на градинката треба да им обезбедува на давателите на услуги соодветни работни услови во занималните и другите простории на градинката, добиена е средна вредност од 3,59 што е над 3,50 и укажува на оценката 4-потполно се согласувам, 75 испитаници. (графикон бр. 29)

Графикон бр. 30 Потреба од задоволување на потребите на давателите на услуги во однос на потребните материјали за работа



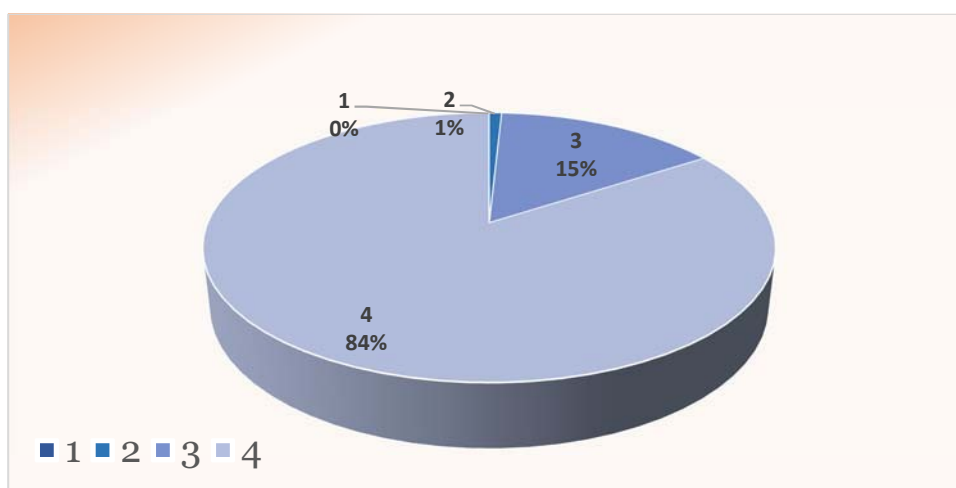
Од добиените резултати може да се заклучи дека дури 41 испитаници, односно 68, се согласуваат, односно потполно се согласуваат дека директорот треба да ги задоволува потребите на давателите на услуги во однос на потребните материјали за работа. (графикон бр. 30)

Графикон бр. 31 Потреба од задоволување на потребите на давателите на услуги во однос на нивните искажани интереси за реализација на разни настани и активности во и вон градинката



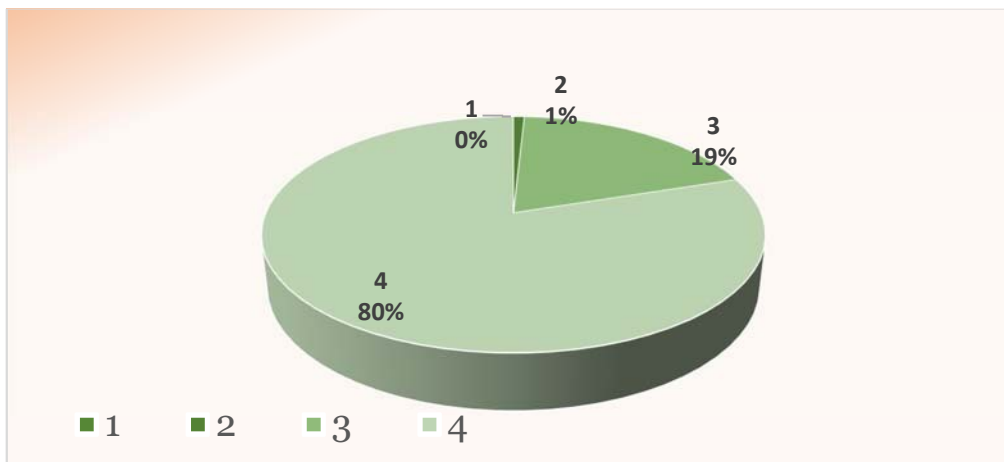
Од добиените резултати, може да се заклучи дека дури 46 испитаници, односно 66, се согласуваат, односно потполно се согласуваат дека директорот треба да ги задоволува потребите на давателите на услуги во однос на нивните искажани интереси за реализација на разни настани и активности во и вон градинката. (графикон бр. 31)

Графикон бр. 32 Потреба од градење добри меѓучовечки односи во градинката



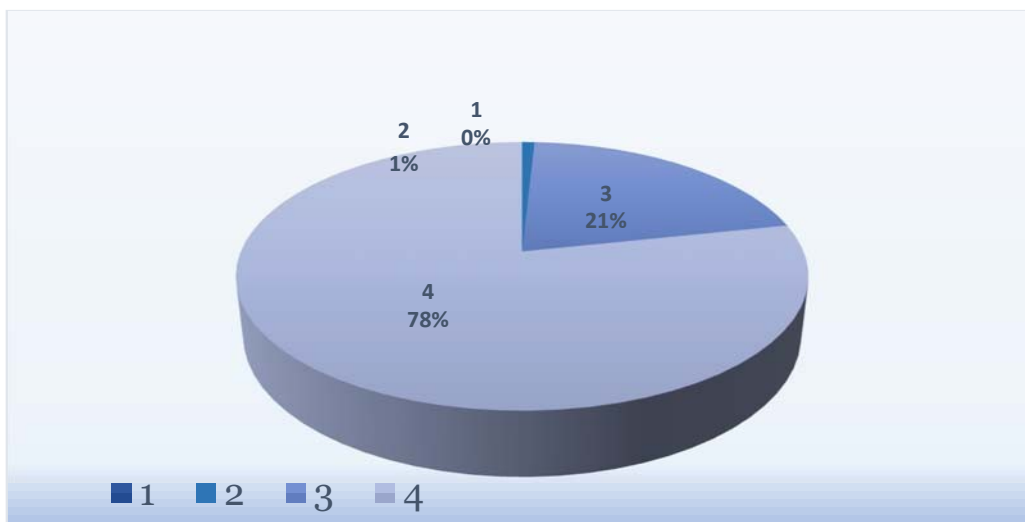
На исказот 26, дека директорот на градинката треба да гради добри меѓучовечки односи во градинката, добиена е средна вредност од 3,83 што е над 3,50 и укажува на оценката 4-потполно се согласувам, 101 испитаници. (графикон бр. 32)

Графикон бр. 33 Потреба од обезбедување оптимални услови за работа со подеднаков третман кон давателите на услуги во градинката



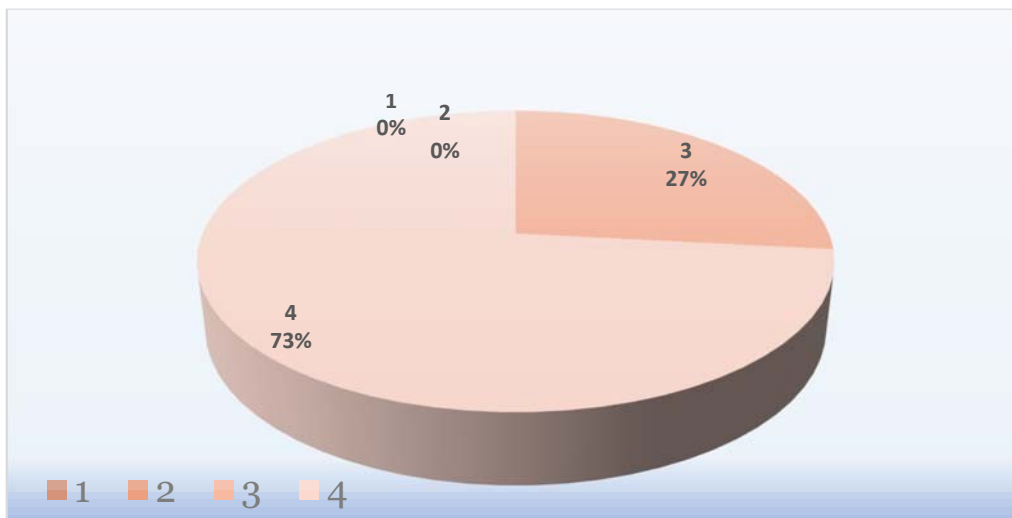
На исказот 27, дека директорот на градинката треба да обезбедува оптимални услови за работа и притоа да има подеднаков третман кон давателите на услуги во градинката, добиена е средна вредност од 3,79 што е над 3,50 и укажува на оценката 4-потполно се согласувам, 96 испитаници. (графикон бр. 33)

Графикон бр. 34 Потреба од флексибилност и отворена комуникација со давателите на услуги



На исказот 28, дека директорот на градинката треба да биде флексибилен и да практикува отворена комуникација со давателите на услуги, добиена е средна вредност од 3,78 што е над 3,50 и укажува на оценката 4-потполно се согласувам, 94 испитаници. (графикон бр. 34)


Графикон бр. 35 Потреба од доследност и принципиелност во односот со сите даватели на услуги



На исказот 29, дека директорот на градинката треба да биде доследен и принципиелен во односот со сите даватели на услуги, добиена е средна вредност од 3,73 што е над 3,50 и укажува на оценката 4-потполно се согласувам, 88 испитаници. (графикон бр. 35)

Врз база на табеларниот приказ, графичките прикази и пресметаните просеци/средни вредности за секој од овие искази, може да се констатира дека најголемиот број испитаници се на мислење дека сите искази во однос на оваа хипотеза се значајни и битни за директорот на секоја градинка ако сака да воспостави добра работна клима и добро да ја води градинката. Имено, од сите седум искази, само на исказите бр. 21 и 22 пресметаните средни вредности се над оценката 3 а помали од 3,50 што укажува на заедничка оценка 3 (се согласувам), а на преостанати пет искази под бр. 20, 26, 27, 28 и 29 просекот или средната вредност е над 3,50 што укажува на оценката 4 (потполно се согласувам). Овие резултати ја потврдуваат **четвртата хипотеза**.

Од доказот на помошните четири хипотези произлегува и доказот на главната хипотеза: **„Професионалните компетенции на директорот на градинката, како инструктивно педагошки лидер, влијаат врз квалитетна работна клима во градинката.“**



IV дел
Заклучни сознанија и препораки

Заклучни сознанија и препораки

Предмет на ова истражување е да се испитаат моделите, формите и вештините со кои лидерите овозможуваат стручна помош, лична поддршка и индивидуален предизвик на воспитно-образовниот кадар и стручните работници во градинката.

Целта на ова истражување е да се дојде до релевантни сознанија за лидерските вештини на директорите на градинките, преку кои модели и форми им овозможуваат развој на професионалните компетенции, личниот развој, како комуницираат и ги мотивираат, т.е. како и колку директорот како инструктивно педагошки лидер дава стручна помош, лична поддршка и индивидуален предизвик на воспитно-образовниот кадар и стручните работници во градинката.

Истражувањето е спроведено во 7 (седум) општини на територија на градот Скопје, во 10 (десет) градинки, на примерок од 110 испитаници – претставници од воспитно-образовниот кадар во детските градинки (воспитувачи, негователки, стручни работници) и 7 (седум) директори на детски градинки.

Имајќи предвид дека истражувањето е фокусирано на испитување на моделите формите и вештините на директорите и нивното влијание што се манифестира врз учесниците на ова истражување, применет е квантитативен и дескриптивен метод преку анкетен прашалник и Ликертова скала.

Истражувањето се реализираше во рамките на планираната временска динамика, почитувајќи ги сите методолошки и етички принципи, и истото поттикна интерес кај учесниците кои беа кооперативни во текот на целиот истражувачки процес.

Врз база на анализата на добиените податоци, кои се во корелација со првата хипотеза, може да се констатира дека најголемиот број испитаници дадоа афирмативни мислења за потребата и значајноста на сите искази, односно дека стручната помош од страна на директорите на градинките овозможува поголем квалитет во работата на воспитно-образовниот кадар и дека овие компетенции на директорот се важни за воспоставување на добра клима за работа и практикување на добро лидерство.

Може да се констатира дека податоците кои се во корелација со втората хипотеза, упатуваат на заклучокот според кој најголемиот број испитаници се на мислење дека личната поддршка од страна на директорите на градинките, овозможува поголем квалитет во работата на воспитно-образовниот кадар и дека сите искази во однос на оваа хипотеза се значајни и важни за директорот на секоја градинка, доколку има тенденција да воспостави добра работна клима и добро да ја менаџира градинката.

Преку анализата на исказите, кои се во корелација со третата хипотеза, може да се констатира дека најголемиот број испитаници се на мислење дека индивидуалниот предизвик кој воспитно-образовниот кадар се промовира од страна на директорите на градинките, им овозможува поголем квалитет во работата и дека сите искази во однос на оваа хипотеза се значајни и важни за директорот на секоја градинка ако сака да воспостави добра работна клима и добро да ја води градинката.

Резултатите од истражувањето одат во прилог на потврдување на четвртата хипотеза, според која најголемиот број испитаници имаат ставови според кои воспитно-образовниот кадар е задоволен од лидерските компетенции на директорот на градинката.

Од целокупната анализа на добиените податоци од истражувањето, со кои се потврдуваат помошните хипотези, се потврдува и **главната хипотеза**, според која професионалните компетенции на директорот на градинката, како инструктивно педагошки лидер, влијаат врз воспоставување и подобрување на квалитетна работна клима во градинката.

Заклучните сознанија упатуваат на интересна констатација дека ставовите и мислењата на посебните целни групи (воспитувачи и негователи) во истражувањето немаат висок процент на отстапување и имаат слични образовни потреби во однос на промовираните модели за мотивација при работата од страна на директорите. Од посебно значење е да се истакне дијалектичката поврзаност и кореспонденција со ставовите и мислењата на директорите и стручните работници (како посебни целни групи).

Може да се констатира дека најголемиот број од испитаниците дадоа афирмативни мислења за потребата и значајноста од истражуваните компетенции кои треба да ги поседува директорот, како инструктивно-

педагошки лидер, а се неопходни за воспоставување на добра клима за работа и практикување на добро лидерство.

Од сето наведено се извлекува заклучок дека станува збор за актуелна тема која е потребна и од големо значење за работата во установите за деца – детските градинки.

Преку истражувањето се констатира дека постојат некои сегменти од менаџирањето коишто се препознаени како посовремени и недоволно истражени области, како на пример што е моделот на коучинг, кој всушност претставува инструктивно педагошко лидерство, кое може да се нарече и едукативно-мотивационо лидерство.


Исто така може да се заклучи дека треба постои изразена потреба да се посветува повеќе внимание на развивање и усовршување на формалните и стручните компетенции, како индикатор при избор на директори на установи за деца – детски градинки. Се издвојува и потребата од професионализација на директорскиот повик, реконципирање на формалната едукација на директорите, важноста на неформалното воспитание и образование преку семинари и работилници и неформално учење - секојдневни искуства на работа, важност за градење на култура и развивање на свеста за соработка со сите вработени во работната средина, како и потребата за зајакнување на капацитетот на воспитно-образовната институција во средина отворена за промени. Многу важно е вмрежувањето на директорите од детските градинки за споделување на сопствените искуства, предизвиците и решенијата, формирање на заедници за учење со што директорите на предучилишните установи ќе овозможат да се подобри квалитетот на лидерството и на воспитно-образованата работа.

Како препораки кои произлегуваат од ова истражување, но и од професионалното искуство на авторот на ова истражување, како директор на установа за деца, се следниве:

- постои потреба од подобрување на комуникацијата меѓу директорот и вработените;
- воспоставување систем на континуиран професионален развој на вработените;
- потребно е да се воспостави практика по принципот на заедници на учење;

- потребно е воспоставување на систем за професионален развој на директорите, во насока на подобрување на нивните компетенции за подобро менаџирање со градинките.

На крајот, може да се потенцира дека целокупната работа во текот на изработката на овој труд, а посебно во делот на планирањето и спроведувањето на истражувањето придонесе за зајакнување на научноистражувачка компетентност на авторот, која секако се вбројува како дел од професионалниот развој.



V дел
Прилози

Прилог бр. 1

ИНСТРУМЕНТ ЗА ИСТРАЖУВАЊЕ

Почитувани,

Установите за деца – детските градинки, реализираат исклучително значајна општествена дејност. Затоа, очекувањата на општеството и граѓаните е истите да обезбедуваат квалитетна воспитно-образовна и згрижувачка дејност. Клучна улога во обезбедувањето квалитетна работа на градинката има директорот. Во тој контекст, а за научноистражувачка цел, се спроведува и едно истражување со користење на овој инструмент – анкетен прашалник со скала на ставови.

Инструментот е анонимен и податоците од него ќе се користат само за научни цели. Ве замолуваме да одделете малку од вашето драгоценото време и да го пополнете инструментот со што ќе го дадете вашиот голем придонес.

Ви благодариме

Ставете „X“ во квадратчето кое се однесува на вашето работно место

Воспитувач

Негувател

Стручен работник

Директор

Инструментот е скала на ставови со понудени искази (тврдења) и 4 алтернативи за секој од нив, а вие треба да ја заокружете цифрата во соодветната колона имајќи го предвид значењето на секоја цифра од 1 до 4, дадено со следната легенда.

1 – воопшто не се согласувам 2 – делумно се согласувам
3 – се согласувам 4 – потполно се согласувам

	ИСКАЗ				
1	Потребно е директорот на градинката и другите даватели на услуги да изготвуваат лични планови за професионален развој				

2	Потребно е директорот на градинката заедно со тим за професионален развој да изготвуваат план за професионален развој на градинката				
3	Потребно е директорот на градинката да има воспоставено контакти со специјализирани организации за обуки и консултанство				
4	Потребно е директорот во изготвувањето на буџетот на градинката да предвидува соодветен износ за реализација на обуки со надворешни обучувачи, односно со специјализирани организации за обуки и консултанство				
5	Потребно е директорот на градинката да поттикнува меѓу давателите на услуги, лица кои ќе се оспособат за реализација на интерни обуки				
6	Потребно е директорот на градинката да гради култура и создава услови за да некои од давателите на услуги реализираат интерни обуки на актуелни теми				
7	Потребно е директорот на градинката да гради култура за да некои од давателите на услуги реализираат популарни предавања на актуелни теми				
8	Потребно е директорот на градинката да се оспособува за реализирање на интерни обуки и популарни предавања на актуелни теми				
9	Директорот на градинката треба да обезбеди за него и за заинтересираните даватели на услуги обука за оспособување за подготвување и реализација на проекти				
10	Директорот на градинката треба да лобира во локалната самоуправа и соодветните донатори за добивање и реализација на проекти				
11	Директорот на градинката треба да воспоставува партнерство со граѓанските организации за заедничка подготовка и реализација на проекти				
12	Директорот на градинката треба да воспоставува партнерство со други градинки од државата и странство за заедничка подготовка и реализација на проекти				

13	Директорот на градинката треба заедно со тимот за човечки ресурси да изготват програма за работно воведување на нововработените даватели на услуги				
14	Директорот на градинката треба да ја следи работата на нововработените даватели на услуги и да им дава инструкции за работата				
15	Директорот на градинката треба да им обезбеди соодветна поддршка на нововработените даватели на услуги за да бидат подготвени за полагање на приправничкиот испит				
16	Директорот на градинката треба континуирано и систематизирано да ја следи работата на давателите на услуги				
17	Директорот на градинката треба континуирано да ги следи современите трендови во работата на градинките и да ги информира / запознава давателите на услуги со нив				
18	Директорот на градинката треба индивидуално да разговара со секој од давателите на услуги и да им даде повратна информација (рефлексија) за квалитетот на нивната работа				
19	Директорот на градинката треба индивидуално да разговара со секој од давателите на услуги и да им даде инструкции за подобрување на квалитетот на нивната работа				
20	Директорот на градинката треба да им обезбедува на давателите на услуги соодветни работни услови во занималните и другите простории на градинката				
21	Директорот на градинката треба да ги задоволува потребите на давателите на услуги во однос на потребните материјали за работа				
22	Директорот на градинката треба да ги задоволува потребите на давателите на услуги во однос на нивните искажани интереси за реализација на разни настани и активности во и вон градинката				
23	Директорот на градинката треба да користи квалитетна комуникација со давателите на услуги				

24	Директорот на градинката треба да им дава поддршка и да ги охрабрува идеите на давателите на услуги за подобрување на работата на градинката				
25	Директорот на градинката треба да им ја олеснува работата на давателите на услуги				
26	Директорот на градинката треба да гради добри меѓучовечки односи во градинката				
27	Директорот на градинката треба да обезбедува оптимални услови за работа и притоа да има подеднаков третман кон давателите на услуги во градинката				
28	Директорот на градинката треба да биде флексибилен и да практикува отворена комуникација со давателите на услуги				
29	Директорот треба да биде доследен и принципиелен во односот со сите даватели на услуги				
30	Директорот на градинката треба да поттикнува тимски дух во градинката				
31	Директорот треба да гради клима на соработка и заедништво меѓу давателите на услуги				
32	Директорот на градинката треба да користи тимови од давателите на услуги за решавање на проблеми и предлагање на одлуки во врска со работата на градинката				
33	Директорот на градинката треба да ги испраќа на екстерни обуки, како награда, оние даватели на услуги кои се истакнуваат со својата квалитетна работа				
34	Директорот на градинката треба да ја истакнува квалитетната работа на секој давател на услуги пред другите вработени				
35	Директорот на градинката треба да користи разни форми за мотивирање на вработените				

Доколку имате некој коментар, слободно запишете тука:

Прилог бр. 2

Искази на анкетираните испитаници според стручен профил

ред. бр	Исказ (директори)	1	2	3	4	Средна вредност -Σ
1	Потребно е директорот на градинката и другите даватели на услуги да изготвуваат лични планови за професионален развој					
2	Потребно е директорот на градинката заедно со тим за професионален развој да изготвуваат план за професионален развој на градинката					
3	Потребно е директорот на градинката да има воспоставено контакти со специјализирани организации за обуки и консултанство					
4	Потребно е директорот во изготвувањето на буџетот на градинката да предвидува соодветен износ за реализација на обуки со надворешни обучувачи, односно со специјализирани организации за обуки и консултанство					
5	Потребно е директорот на градинката да поттикнува меѓу давателите на услуги, лица кои ќе се оспособат за реализација на интерни обуки					
6	Потребно е директорот на градинката да гради култура и создава услови за да некои од давателите на услуги реализираат интерни обуки на актуелни теми					
7	Потребно е директорот на градинката да гради култура за да некои од давателите на услуги реализираат популарни предавања на актуелни теми					
8	Потребно е директорот на градинката да се оспособува за реализирање на интерни обуки и популарни предавања на актуелни теми					
9	Директорот на градинката треба да обезбеди за него и за заинтересираните даватели на услуги обука за оспособување за подготвување и реализација на проекти					
10	Директорот на градинката треба да лобира во локалната самоуправа и соодветните донатори за добивање и реализација на проекти					
11	Директорот на градинката треба да воспоставува партнерство со граѓанските организации за заедничка подготовка и реализација на проекти					

12	Директорот на градинката треба да воспоставува партнерство со други градинки од државата и странство за заедничка подготовка и реализација на проекти					
13	Директорот на градинката треба заедно со тимот за човечки ресурси да изготват програма за работно воведување на нововработените даватели на услуги					
14	Директорот на градинката треба да ја следи работата на нововработените даватели на услуги и да им дава инструкции за работата					
15	Директорот на градинката треба да им обезбеди соодветна поддршка на нововработените даватели на услуги за да бидат подготвени за полагање на приправничкиот испит					
16	Директорот на градинката треба континуирано и систематизирано да ја следи работата на давателите на услуги					
17	Директорот на градинката треба континуирано да ги следи современите трендови во работата на градинките и да ги информира/запознава давателите на услуги со нив					
18	Директорот на градинката треба индивидуално да разговара со секој од давателите на услуги и да им даде повратна информација (рефлексија) за квалитетот на нивната работа					
19	Директорот на градинката треба индивидуално да разговара со секој од давателите на услуги и да им даде инструкции за подобрување на квалитетот на нивната работа					
20	Директорот на градинката треба да им обезбедува на давателите на услуги соодветни работни услови во занималните и другите простории на градинката					
21	Директорот на градинката треба да ги задоволува потребите на давателите на услуги во однос на потребните материјали за работа					
22	Директорот на градинката треба да ги задоволува потребите на давателите на услуги во однос на нивните искажани интереси за реализација на разни настани и активности во и вон градинката					

23	Директорот на градинката треба да користи квалитетна комуникација со давателите на услуги					
24	Директорот на градинката треба да им дава поддршка и да ги охрабрува идеите на давателите на услуги за подобрување на работата на градинката					
25	Директорот на градинката треба да им ја олеснува работата на давателите на услуги					
26	Директорот на градинката треба да гради добри меѓучовечки односи во градинката					
27	Директорот на градинката треба да обезбедува оптимални услови за работа и притоа да има подеднаков третман кон давателите на услуги во градинката					
28	Директорот на градинката треба да биде флексибилен и да практикува отворена комуникација со давателите на услуги					
29	Директорот треба да биде доследен и принципиелен во односот со сите даватели на услуги					
30	Директорот на градинката треба да поттикнува тимски дух во градинката					
31	Директорот треба да гради клима на соработка и заедништво меѓу давателите на услуги					
32	Директорот на градинката треба да користи тимови од давателите на услуги за решавање на проблеми и предлагање на одлуки во врска со работата на градинката					
33	Директорот на градинката треба да ги испраќа на екстерни обуки, како награда, оние даватели на услуги кои се истакнуваат со својата квалитетна работа					
34	Директорот на градинката треба да ја истакнува квалитетната работа на секој давател на услуги пред другите вработени					
35	Директорот на градинката треба да користи разни форми за мотивирање на вработените					

ред. бр	Исказ (стручни работници)	1	2	3	4	Средна вредност- Σ
1	Потребно е директорот на градинката и другите даватели на услуги да изготвуваат лични планови за професионален развој					

2	Потребно е директорот на градинката заедно со тим за професионален развој да изготвуваат план за професионален развој на градинката					
3	Потребно е директорот на градинката да има воспоставено контакти со специјализирани организации за обуки и консултанство					
4	Потребно е директорот во изготвувањето на буџетот на градинката да предвидува соодветен износ за реализација на обуки со надворешни обучувачи, односно со специјализирани организации за обуки и консултанство					
5	Потребно е директорот на градинката да поттикнува меѓу давателите на услуги, лица кои ќе се оспособат за реализација на интерни обуки					
6	Потребно е директорот на градинката да гради култура и создава услови за да некои од давателите на услуги реализираат интерни обуки на актуелни теми					
7	Потребно е директорот на градинката да гради култура за да некои од давателите на услуги реализираат популарни предавања на актуелни теми					
8	Потребно е директорот на градинката да се оспособува за реализирање на интерни обуки и популарни предавања на актуелни теми					
9	Директорот на градинката треба да обезбеди за него и за заинтересираните даватели на услуги обука за оспособување за подготвување и реализација на проекти					
10	Директорот на градинката треба да лобира во локалната самоуправа и соодветните донатори за добивање и реализација на проекти					
11	Директорот на градинката треба да воспоставува партнерство со граѓанските организации за заедничка подготовка и реализација на проекти					
12	Директорот на градинката треба да воспоставува партнерство со други градинки од државата и странство за заедничка подготовка и реализација на проекти					

13	Директорот на градинката треба заедно со тимот за човечки ресурси да изготват програма за работно воведување на нововработените даватели на услуги					
14	Директорот на градинката треба да ја следи работата на нововработените даватели на услуги и да им дава инструкции за работата					
15	Директорот на градинката треба да им обезбеди соодветна поддршка на нововработените даватели на услуги за да бидат подготвени за полагање на приправничкиот испит					
16	Директорот на градинката треба континуирано и систематизирано да ја следи работата на давателите на услуги					
17	Директорот на градинката треба континуирано да ги следи современите трендови во работата на градинките и да ги информира/запознава давателите на услуги со нив					
18	Директорот на градинката треба индивидуално да разговара со секој од давателите на услуги и да им даде повратна информација (рефлексивност) за квалитетот на нивната работа					
19	Директорот на градинката треба индивидуално да разговара со секој од давателите на услуги и да им даде инструкции за подобрување на квалитетот на нивната работа					
20	Директорот на градинката треба да им обезбедува на давателите на услуги соодветни работни услови во занималните и другите простории на градинката					
21	Директорот на градинката треба да ги задоволува потребите на давателите на услуги во однос на потребните материјали за работа					
22	Директорот на градинката треба да ги задоволува потребите на давателите на услуги во однос на нивните искажани интереси за реализација на разни настани и активности во и вон градинката					
23	Директорот на градинката треба да користи квалитетна комуникација со давателите на услуги					

24	Директорот на градинката треба да им дава поддршка и да ги охрабрува идеите на давателите на услуги за подобрување на работата на градинката					
25	Директорот на градинката треба да им ја олеснува работата на давателите на услуги					
26	Директорот на градинката треба да гради добри меѓучовечки односи во градинката					
27	Директорот на градинката треба да обезбедува оптимални услови за работа и притоа да има подеднаков третман кон давателите на услуги во градинката					
28	Директорот на градинката треба да биде флексибилен и да практикува отворена комуникација со давателите на услуги					
29	Директорот треба да биде доследен и принципиелен во односот со сите даватели на услуги					
30	Директорот на градинката треба да поттикнува тимски дух во градинката					
31	Директорот треба да гради клима на соработка и заедништво меѓу давателите на услуги					
32	Директорот на градинката треба да користи тимови од давателите на услуги за решавање на проблеми и предлагање на одлуки во врска со работата на градинката					
33	Директорот на градинката треба да ги испраќа на екстерни обуки, како награда, оние даватели на услуги кои се истакнуваат со својата квалитетна работа					
34	Директорот на градинката треба да ја истакнува квалитетната работа на секој давател на услуги пред другите вработени					
35	Директорот на градинката треба да користи разни форми за мотивирање на вработените					

ред. бр	Исказ (воспитувачи)					
1	Потребно е директорот на градинката и другите даватели на услуги да изготвуваат лични планови за професионален развој					
2	Потребно е директорот на градинката заедно со тим за професионален развој да изготвуваат план за професионален развој на градинката					
3	Потребно е директорот на градинката да има воспоставено контакти со специјализирани организации за обуки и консултанство					
4	Потребно е директорот во изготвувањето на буџетот на градинката да предвидува соодветен износ за реализација на обуки со надворешни обучувачи, односно со специјализирани организации за обуки и консултанство					
5	Потребно е директорот на градинката да поттикнува меѓу давателите на услуги, лица кои ќе се оспособат за реализација на интерни обуки					
6	Потребно е директорот на градинката да гради култура и создава услови за да некои од давателите на услуги реализираат интерни обуки на актуелни теми					
7	Потребно е директорот на градинката да гради култура за да некои од давателите на услуги реализираат популарни предавања на актуелни теми					
8	Потребно е директорот на градинката да се оспособува за реализирање на интерни обуки и популарни предавања на актуелни теми					
9	Директорот на градинката треба да обезбеди за него и за заинтересираните даватели на услуги обука за оспособување за подготвување и реализација на проекти					
10	Директорот на градинката треба да лобира во локалната самоуправа и соодветните донатори за добивање и реализација на проекти					
11	Директорот на градинката треба да воспоставува партнерство со граѓанските организации за заедничка подготовка и реализација на проекти					

12	Директорот на градинката треба да воспоставува партнерство со други градинки од државата и странство за заедничка подготовка и реализација на проекти					
13	Директорот на градинката треба заедно со тимот за човечки ресурси да изготват програма за работно воведување на нововработените даватели на услуги					
14	Директорот на градинката треба да ја следи работата на нововработените даватели на услуги и да им дава инструкции за работата					
15	Директорот на градинката треба да им обезбеди соодветна поддршка на нововработените даватели на услуги за да бидат подготвени за полагање на приправничкиот испит					
16	Директорот на градинката треба континуирано и систематизирано да ја следи работата на давателите на услуги					
17	Директорот на градинката треба континуирано да ги следи современите трендови во работата на градинките и да ги информира/запознава давателите на услуги со нив					
18	Директорот на градинката треба индивидуално да разговара со секој од давателите на услуги и да им даде повратна информација (рефлексија) за квалитетот на нивната работа					
19	Директорот на градинката треба индивидуално да разговара со секој од давателите на услуги и да им даде инструкции за подобрување на квалитетот на нивната работа					
20	Директорот на градинката треба да им обезбедува на давателите на услуги соодветни работни услови во занималните и другите простории на градинката					
21	Директорот на градинката треба да ги задоволува потребите на давателите на услуги во однос на потребните материјали за работа					
22	Директорот на градинката треба да ги задоволува потребите на давателите на услуги во однос на нивните искажани интереси за реализација на разни настани и активности во и вон градинката					

23	Директорот на градинката треба да користи квалитетна комуникација со давателите на услуги					
24	Директорот на градинката треба да им дава поддршка и да ги охрабрува идеите на давателите на услуги за подобрување на работата на градинката					
25	Директорот на градинката треба да им ја олеснува работата на давателите на услуги					
26	Директорот на градинката треба да гради добри меѓучовечки односи во градинката					
27	Директорот на градинката треба да обезбедува оптимални услови за работа и притоа да има подеднаков третман кон давателите на услуги во градинката					
28	Директорот на градинката треба да биде флексибилен и да практикува отворена комуникација со давателите на услуги					
29	Директорот треба да биде доследен и принципиелен во односот со сите даватели на услуги					
30	Директорот на градинката треба да поттикнува тимски дух во градинката					
31	Директорот треба да гради клима на соработка и заедништво меѓу давателите на услуги					
32	Директорот на градинката треба да користи тимови од давателите на услуги за решавање на проблеми и предлагање на одлуки во врска со работата на градинката					
33	Директорот на градинката треба да ги испраќа на екстерни обуки, како награда, оние даватели на услуги кои се истакнуваат со својата квалитетна работа					
34	Директорот на градинката треба да ја истакнува квалитетната работа на секој давател на услуги пред другите вработени					
35	Директорот на градинката треба да користи разни форми за мотивирање на вработените					

Bibliography

- Ангелоска-Галевска, Н. (1998). *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*. Битола: Киро Дандаро.
- Ангелоска-Галевска, Н. (2010). *Планирање на научно истражување*. Скопје: Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Филозофски факултет.
- Ангелоска-Галевска, Н. (2021). *Планирање на научно истражување*. Скопје: Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Филозофски факултет.
- Андевски, М. (2007), Менаџмент образовања. Нови Сад: Секонbooks
- Баракоска, А. (2010), Комуникација и водство во организациите, Скопје: збирка текстови;
- Бредбери Т. и Гревс Џ (2007): Емоционална интелигенција – брз водич, Култура, Скопје, стр. 45
- Дамовска, Л., Шеху, Ф., Јанева, Н., Палчевска, С., и Самарџиска-Панова, Љ. (2009). *Стандарди за рано учење и развој кај децата од 0-6 години*. Скопје: Министерство за труд и социјална политика.
- Дамовска, Л. (2021). *Играта и учењето: Нови концепти во раното учење*. Скопје: Просветно дело.
- Закон за заштита на деца. Службен весник на Република Македонија број 275/2019
- Кожух, Б., & Ангелоска-Галевска, Н. (2008). Статистичка анализа на податоци. Скопје: Филозофски факултет.
- МТСП, Закон за Заштита на децата, Консолидиран текст, 2022
- Максвел, Џ. (2010): *Како да станете вистински лидер*, [превод: Горица Попова]: Друштво за издавачка дејност ПАБЛИШЕР ДОО, Скопје
- Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 со придружни програмски документи (2006). Скопје: Министерство за образование и наука на Република Македонија, стр. 76
- Петковски, К., Алексова, М., (2004): *Водење на динамично училиште*, Биро за развој на образованието, Скопје стр. 28
- Петковски, К., Јанкуловска, П., (2006). *Деловно комуницирање – умешност во комуницирањето*. Битола: Херакли Комерц-Битола и Друштво за консалтинг и услуги „Коучинг – Н“ – Битола.

- Петковски, К., (2009): *Деловно лидерство*. Универзитет за туризам и менаџмент. Скопје.
- Петковски, К., Стоилковска А., (2009): *Менаџмент на човечки ресурси*, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, стр.237
- Петковски К., Пеливанова Г., (2009). *Предизвиците на современото лидерство во Образованието*, Битола: Херакли комерц.
- Петковски, К., Јошевска, Ф., (2015): *Современи аспекти на лидерството во воспитно-образовните организации*, Битола: Херакликомерц, стр.13
- Петковски, К., Јошевска, Ф., (2015). *Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации*. Битола: Херакли комерц.
- Правилник за поблиските услови, критериуми и начинот за остварување на правата на децата. МТСП, Службен весник на РМ, бр.62 од 26.04 2013
- Програмата за рано учење, Службен весник на РМ, бр. 46 од 06.03.2014
- Ризова, Е., (2021). *Доживотно учење*. Скопје: Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Филозофски факултет.
- Самарџиска-Панова, Љ., (2018). *Актуелната состојба и предизвиците во предучилишното воспитание и образование во Република Македонија*. Скопје: Биро за развој на образованието.
- Стратегија за образованието за 2018-2025 година и Акциски план. (2018). Скопје: Министерство за образование и наука на Република Македонија.
- Томевска-Илиевска, Е. (2015). *Интерактивни пристапи во наставата*. Скопје: Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Филозофски факултет.
- Томевска-Илиевска, Е. и др. (2019). *Развојот на говорот во интеракција со раното јазично описменување*. Прирачник за интерактивна комуникација воспитувач-дете. Скопје: Просветно дело.
- Томевска-Илиевска, Е. (2021). *Интерактивни модели за развивање на педагошките компетенции*. Скопје: Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Филозофски факултет.
- Томевска-Илиевска, Е. (2021). *Интерактивни говорни игри за децата од предучилишна возраст*. Прирачник за интерактивна комуникација воспитувач-дете, 37-45. Скопје: Просветно дело.
- Томевска-Илиевска, Е., Фрицханд, А. (2022). *Социјално и емоционално учење во раното детство: обука за професионално усовршување и доживотно учење / [уредник Ратко Дуев]*, Скопје: Филозофски факултет.

- Тофовиќ-Ќамилова, М., Томевска Илиевска, Е., Димитров. Д. (2015). “Мобилноста во образованието-концепт за зајакнување на образовните капацитети во Република Македонија“. *International Journal for Education, Research and Training (IJERT)* 1.1., pp. 67-82.
- Трајковски, В., Ангелоска-Галевска, Н. (2022). Академско пишување и објавување. Скопје: Филозофски факултет.
- Шеху, Ф., Дамовска, Л., и Томевска-Илиевска, Е. (2019). Интерактивна комуникација воспитувач-дете. Скопје: Просветно дело.
- Шчекиќ, Д., (2019). *Вовед во основните вештини и развојот на лидерство*. British Council.
- Adižes, I. (2004), *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*. Novi Sad;
- Agencija za odgoj i obrazovanje, *Ravnatelj škole-upravljanje-vođenje*, Zbornik radova, str.109, стр 60.
- Apostolova Nikolovska, M., Tomevska-Ilievska, E. (2020). Parental Partnership for Effective Educational Development of Pupils. *International Journal for Education, Research and Training (IJERT)*, Vol.5. No. 1, pp. 1-8.
- Barnes, K., Hadley, F., Cheeseman, S., (2019). *Preschool educational leaders: Who are they and what are they doing?*. Australija.
- Buhač, Lj. (2017). Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta. *Acta Iadertina*, 14(1), превземено 31.03.2020. од <https://hrcak.srce.hr/190035>.
- Buhač, Lj. (2017). Utjecaj stilova vođenja na pedagoški menadžment škole. *Acta Iadertina*, 14/1(2017), 81-98. превземено 31.03.2020. од https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id=clanak_jezik=280021.
- Bush, T., West-Burnham, J., (1994). *The Principles of Educational Management*, Longman, Educational Management Development Unit University of Leicester, p. 103
- Bush, T., & Bell, L. (2002) (eds.), *The principles and practice of educational management*. London: Paul Chapman Publishing;
- Carter MacNamara (1999): *Overview of leadership in organisations*. Management Assistance Program, Minesota,
- Cherniss, C. & Goleman, D., (2001), *The emotionally intelligence workplace*. Jossey-Bass, San Francisco, p.42
- Cooper, K. Robert., (1998), *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, Ayman Sawaf,

- Douglass, A., (2017)“, *Redefining Leadership: Lessons from an Early Education Leadership Development Initiative*”, SAD
- Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications John D. Mayer Peter Salovey David R Caruso Psychological Inquiry 2004, Vol.15, No.3 стр. 197-215
http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI2004MayerSaloveyCaruso_target.pdf
- Ferjan, M., (1996) *Skrivnosti vodenja šole k znanju, uspehu in ugledu*, Radovljica: Didacta, str.60
- Fox, R., *Poslovna komunikacija*, (2006), 2. dopunjeno izdanje, Hrvatska Sveučilišna naklada/Pučko otvoreno učilište, Zagreb.
- Fox, R., idem., str. 70
- Fink, D. (2005). *Leadership for Mortals: Developing and Sustaining Leaders of Learning*. London: Paul Chapman.
- Goleman, D, Vojacis R, Maki E, (2006): *Емоционална интелигенција у лидерству*, Адижес, Нови Сад
- Harvard Business School: *Coaching and Mentoring.*, (2008), (превод Људмила Маринова Андреева), Класика и Стил, Софија, стр.8
- Heikka, J., H. Pitkaniemi., Kettukangas, T., i Hyttine, T., 2019, Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts, Finska
- Hujala, E. i Puroila, A. (1998). *Towards Understanding Leadership in Early Childhood*
- Hujala, E., Waniganayake, M. i Rodd, J. (2013). Cross-National Contexts of Early Childhood Leadership. U: Hujala, E., Waniganayake, M., Rodd, J. (ur.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press, 13-30.
- Jones, C. i Pound, L. (2008). *Leadership and Management in the Early Years. From Principles to Practice*. Berkshire: Open University Press.
- Judge, P. S., Robbins., A. T., (2009), *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb,
- Judge, P. S., Robbins., Judge, A. T., idem, str. 369
- Kotter, J. (1996): *Leading Change*, Harvard Business Press, p.89
- Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., (2008), *Poslovno komuniciranje*, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 18

- Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., idem., str. 22
- Lamza – Maronić, M., Glavaš, J., idem., str. 24-25
- Making Sense of Emotional Intelligence, National Foundation for Educational Research in England & Wales, Oct 1, 2002 - Emotional intelligence – p.210
- Masić, B., Babić, L., Bojanović, Dz.J., Dobrivoić, G., Veselinović, S. (2010): Menadžment: principi, koncepti i procesi, Beograd: UNIVERZITET SINGIDINUM, str.176
- Major General Perry M. Smith: *Rules & Tools for Leadership*
- Moyles, J. (2006). *Effective Leadership and Management in the Early Years*. Berkshire: Open University Press.
- Nikić, J. (1996): Uloga vaspitaca u adaptaciji deteta u jaslicama i organizovanju obogacene strukturisane sredine. Novi Sad, Zbornik Filozofskog fakulteta u Novom Sadu, 11.
- Nivala, V. (1998). Theoretical perspectives on educational leadership. U: Hujala, E., Puroila. A. (ur.) *Towards Understanding Leadership in Early Childhood Context: Cross Cultural Perspectives*. Oulu: Oulu University Press.
- Northouse, P. (2004). *Leadership-Theory and Practice*. 33rd Edition. Sage Publikations. Inc, California
- Pokrajac S. (2001) “*Menadzment Promena i promene menadzmenta*”, Topy, Beograd, str.90
- Popovič,D., (2010) „Profesionalni razvoj i promijenjene uloge nastavnika“, Profesionalni razvoj nastavnika u Crnoj Gori, 8:16
- Praštalo Radojka (2011): *Coaching u preduzetništvo*. Ljubljana: Giotta Nova.
- Rodd, J. (2013). Reflecting on the Pressures, Pitfalls and Possibilities for Examining
- Seme Stojnović, I. i Hitrec, S. (2014). *Suvremeno vođenje u odgoju i obrazovanju*. Zagreb: Golden marketing.
- Seme Stojnović, I. i Pokos, S. (2009). *Kultura ustanove*. U: Karstanje, P. (ur.) *Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje*. Zbornik radova. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje.
- Sims, M., Wanigayake, M., i Dr Hadley, F., (2017), *Educational leadership: An evolving role in Australian early childhood settings*”, Australija
- Soukainen, U., (2019). *How do early childhood education directors in Finland see themselves?*”, Finska.

Tomevska-Ilievska, E., Tonic Ribarska, J., Trajkovic Jolevska, S., Ancevska Netkovska, K. and Ajdinski, G. (2016) 'Lifelong Learning – Reality and Perspective', Macedonian Pharmaceutical Bulletin, 62, pp. 611-612.

Tomevska-Ilievska, E., Stojanoska Ivanova, T. & Aleksovska-Velichkovska, L. (2018). The Concept of Interactive Models in University Teaching. Research in Physical Education, Sport and Health, 7(1), pp. 125-130. ISSN(Print):1857-8152; ISSN(Online):1857-8160; UDC:378.026(497.7).

Tore, P., (2019). *Developing a learning organization – creating a common culture of knowledge sharing – an action research project in an early childhood centre in Norway*. Norway

Špiljak, B. i Modrić, Ž. (2009). Upravljanje ljudskim potencijalima. U: Karstanje, P. (ur.) Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje. Zbornik radova. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje

http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.aspx
р пристапено на 06.07.2023

<https://britishcouncilwb-my.sharepoint.com>

Innothink. (2020). *5 тајни на успешните лидери и менаџери*.

<https://innothink.mk/5-тајни-на-успешните-лидери-и-менаџери/>

<http://www.businesslistening.com/primal-leadership.php>