

Универзитет „ Св. Кирил и Методиј “ – Скопје

Филозофски факултет



**Последипломски студии по менаџмент на човечки
ресурси во образование и наука**

Магистерски труд

**Лидерските вештини и компетенции на
директорот во приватните и државните
средни училишта**

Кандидат:

Марија Блажеска

Ментор:

Проф. д-р Анета Баракоска

Скопје, 2014 година

*На моите родители,
Снежана и Илија Блажески во знак на
благодарност за нивната поддршка
во текот на моето образование*

СОДРЖИНА

Вовед.....	5
ПРВ ДЕЛ.....	8
<i>ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ</i>	8
1. Водство.....	9
1.1. Поим за водство	9
1.2. Водството како следбеништво.....	10
1.3. Принципи, особини, вештини и визија на водството	11
2. Лидер.....	14
2.1. Што е тоа лидер?	14
2.2. Стили на водство	15
2.2.1. Авторитарен стил	15
2.2.2. Демократски стил.....	16
2.3. Видови на моќ	16
2.4. Лидерски вештини	17
2.5. Пет нивоа на лидерство.....	20
Ниво 1 – позиција	20
Ниво 2 – Дозвола.....	22
Ниво 3 – Производство	22
Ниво 4 – Развој на луѓе	23
Ниво 5 – Личност	23
2.6. Успешен лидер	23
2.7. Лидер наспроти менаџер	25
2.8. Дваесет основи на лидерството на лидерите.....	35

2.9. Особини на личноста на лидерот	36
2.10. Модел на личноста на лидерот во пет димензии	38
2.11. Когнитивните фактори на лидерството	40
2.12. Некои особини на успешните лидери	43
3. Структура на образовниот систем во Р. Македонија	46
4. Отварање на државни и приватни средни училишта	49
5. Ефикасно училиште	50
6. Промени во образованието	52
7. Подобрување на работата на училиштето	55
7.1. Училишна клима	55
7.2. Училишна култура	56
7.3. Што е тоа подобрување на училиштето (School Improvement)	56
8. Мотивација	61
8.1. Мотивирање во образованието	61
8.2. Теории за мотивираноста	62
8.3. Директорот како мотиватор	63
8.4. Фактори на мотивација	63
8.5. Парите како фактор за мотивација	64
9. Решавање проблеми и донесување одлуки	64
9.1. Решавање проблеми	64
9.2. Донесување одлуки	65
9.3. Спроведување на одлуки	66
10. Релевантни истражувања	66
ВТОР ДЕЛ	68
МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	68
1. Предмет на истражување	69

2. Цели на истражувањето.....	72
4.Методолошки постапки за собирање на податоци	74
5. Популација и примерок.....	76
6.Организација и тек на истражувањето.....	78
7.Обработка на податоците	78
ТРЕТ ДЕЛ.....	79
АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД СПРОВЕДЕНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ	79
1.Анализа на добиените резултати од анкетниот лист за наставниците и стручните соработници	80
2. Анализа и интерпретација на добиените резултати од интервјудо за директорите	123
ЧЕТВРТ ДЕЛ	128
ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА.....	128
Заклучни согледувања од истражувањето	129
Користена литература:.....	133
П Р И Л О З И.....	138

Вовед

Денес, во дваесет и првиот век, во т.н. постмодерен период, живееме во мошне сложени општествено-економски и политички услови. Живееме во премин од старата кон новата парадигма, живееме во време на парадокси. Ги има насекаде и секојдневно, но еден од најголемите парадокси го сретнуваме во образованието. Од сите слушаме дека живееме во ерата на информатиката, роботиката, новите технологии, екологијата, менаџментот и сл. и затоа кадрите што се едуцираат во училиштата треба да се подготвуваат за да се справат во тие предизвици. Имајќи ја во предвид оваа појава и сознанието дека училиштето е основна организациска клетка на која се темели образовниот систем на една држава, јасно следи констатацијата дека промените треба да започнат токму од училиштето.

Глобализацијата, брзиот развој и продор на техниката и технологијата во образованието, трендовите и тенденциите, брзите промени на образовниот пазар наметнуваат комплексни барања и очекувања од образованието. Заинтересираните, т.е родителите и децата од училиштата очекуваат квалитетен и ефикасен наставен процес кој ќе им овозможи на учениците индивидуален развој со стекнување на компетенции за натамошно успешно образование, вработување или самовработување и интегрирање во демократско општество. Соодветно на тоа, при избор на училиштето во кое ќе учи неговото дете, родителите ќе се одлучат за образовните институции кои ќе одговорат на тие барања.

Како што се укажува во Националната програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015, за да се обезбеди висок квалитет на сите сегменти во образовниот систем потребно е меѓу другото да се формираат приватни установи за средно и постсредно образование со што ќе се задоволи потребата од конкуренција во областа на образованието.¹

Според Т. Гоцевски „, со оглед на отворање на вратите за конкуренцијата и во воспитно - образовната, научно - истражувачката и едукативната сфера,

¹ Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 со придружни програмски документи. (2006). Скопје: Биро за развој на образованието. стр. 176.

неопходно е да се утврдат сите услови кои треба да се исполнат, за да може да се отвори приватна институција од таков тип. Искуствата од другите земји покажуваат дека колку се навлегува подлабоко во сопствената трансформација и во воведувањето на пазарната економија, учеството на приватната конкуренција и во овој сектор станува се поголема и пореална, особено во определени степени на образование.²

Подобрувањето на работата е постојан предизвик за секој вработен во едно училиште, но секако дека е една од приоритетните задачи на секој директор. Имено, денес е појасно од било кога дека актуелното водство на директорите на училиштата е круцијален фактор во подобрувањето на работата на училиштето. Пристапот на водството во менаџментот на образовните институции се афирмира како нарасната потреба за управување со човечките ресурси, како мошне значаен потенцијал кој го детерминира развојот на училиштето. Во тесна врска со водството е и пристапот на тимската работа која од своја страна го акцентира партнерството како значаен фактор во успешното водство. Релациите на водството и културата, водството и следбеништвото како и водството и партнерството ја комплетираат сликата на управувањето со училиштата. Во тие рамки, посебно место како значајна компонента на водството на директорот на едно училиште се *принципите, особините и вештините*.

Успешниот директор треба да е подготвен да ја направи предизвикувачка автократската култура и да делува како агент на промените. За да се направи тоа, директорот мора да биде во состојба да ја процени училишната култура или средината и да воспостави основи на тоа каде е сега. Директорите кои ја развиваат вештината за помагање (забрзување) на промените во училиштата, ќе бидат водечка сила за во иднина.

Целта на промените е да се подобри работата во училиштето, а во функција на постигнување на подобри образовни резултати. Подобрувањето на работата во училиштата, во основа подразбира усовршување на работата на наставниците и директорите во училиштата. Промените треба да бидат проткаени низ сите сегменти во работењето на училиштето, почнувајќи од неговата

² Гоцевски, Т. (2003). *Образовен менаџмент*. Куманово: Македонска ризница, стр.168.

организациска поставеност, климата (амбиентот) за работа, мотивираноста на сите субјекти вклучени во реализацијата на наставниот процес и др. Овие промени треба да имаат за цел, создавање на т.н. ефективни училишта што е еден од светските мегатрендови во образованието.³

Се поставува прашањето дали и колку се оправдани инвестициите во приватното образование, дали постојат суштински разлики во организацијата и функционирањето на државните и приватните средни училишта, во начинот на менаџирање и управување со училиштето, а со тоа и суштински, видливи разлики во квалитетот и ефикасноста на нивната работа.

Со различниот начин на финансирање на државните и приватните училишта се отвора дилемата дали подеднакво овие институции имаат пристап и можност до потребните финансиски средства за нормално одвивање на сите овие процеси во училиштето. Приватните образовни институции се зависни од финансиските средства кои ги плаќаат корисниците на нивните услуги, мораат дел од своите приоритети да ги насочат кон реализирање на маркетинг стратегии, себепромоција со цел да се привлечат повеќе корисници на нивните услуги. Државните училишта имаат поголема сигурност во однос на користење на финансиските средства, бидејќи тие доаѓаат од Буџетот на РМ.⁴

Имајќи го сето ова во вид, јасно произлегува актуелноста и значењето на предметот што се третира во овој магистерски труд.

³ Велкова, М. *Водството на директорот на училиштето како фактор за подобрување на работата на училиштето*. Скопје: Институт за социолошки и политичко-правни истражувања. магистерски труд. Универзитет „Св.Кирил и Методиј“, стр.1-2.

⁴ Гоцевски, Т. (2003). *Образовен менаџмент*. Куманово: Македонска ризница, стр.168.

ПРВ ДЕЛ

***ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПРОБЛЕМОТ НА
ИСТРАЖУВАЊЕ***

1. Водство

1.1. Поим за водство

Водството претставува современ пристап во развојот на менаџментот, а особено во менаџментот на човечките ресурси. Водството е една од најтешките области во општествените науки за истражување. Повеќето научници се сложуваат со поимањето дека водството во себе вклучува и администрирање и управување. Водството се поврзува со демократијата, правичноста, партиципативното одлучување и т.н. За да се сфати суштината на водството, најдобар начин е да се проследат градбените елементи на моделот на водството.

Првиот елемент од моделите на водството е водството. Водството може да се третира од аспект на теорија и како процес што се реализира во пракса за што е потребна претходна обука, дарба.

Основни елементи на секое водство се : принципи, особини и вештини.

Визијата претставува слика на институцијата што се создава во главата на водачот. Таа се заснива на утврден систем на вредности, па затоа при создавањето на визијата потребно е да се утврдат приоритетите, а тоа значи воспоставување на цели и задачи. За да може водството успешно да се практикува и да се достигне визијата, потребно е да се изврши од страна на водачот самооценување на принципите, особините, вештините и визијата.

Затоа јасно се укажува на потребата од формирање тим за водството. Улогата на водачот во овој контекст е да изврши правилна селекција на членовите на тимот, да обезбеди соодветна обука на тој кадар и да обезбеди правилен развој во градбата на тој тим.

Откако сите 5 чекори се проследени, следи воспоставување на план за развој на водството кој има за цел да обезбеди соодветна стратегија за достигнување на визијата, а тоа значи да се направи детална структура за работа на организацијата, да се создаде план за акција со дадени соодветни насоки за развој.

Последниот чекор е достигнување на визијата, кој треба да се мери од аспект на тоа како резултатите од работењето ќе се одразат и ќе бидат оценети од окружувањето, како на тој план ќе бидат реализирани замислените акции.

1.2. Водството како следбеништво

Денес не постои поделено мислење околу значењето и улогата на водството во развојот на секоја човекова дејност и воопшто на целата социјалната средина. Водството и талентот се формула за постигнување на секој успех. Од тие причини на водството како феномен му се посветува големо внимание како во теоријата, така и во праксата. За водството може да се каже дека е движечка сила, која е основа на промените и развојот во една организација. Силата на водството произлегува од визијата и способноста на влијание, односно на движечката енергија која ја поттикнува посветеноста на луѓето во совладување на пречките на патот кој води во иднината.

Современите сознанија поврзани со водството упатуваат на тоа дека способноста на водачот да влијае е содржана во карактерните црти на личноста на водачот, како и во ефектите кои произлегуваат од интеракцијата со соработниците. Во изучувањето на водството како појава, најпрвин треба да се воочи постоењето на два основни поими: водство и водач.

Водството претставува процес во кој едно лице влијае на другите членови од групата со цел да ги оствари дефинираните цели на групата или организацијата. Додека лицето кое го врши влијанието се нарекува водач. Многу е важно првиот човек во воспитно-образовната институција да ја има во предвид личноста на колегите и на тој начин да ја добие нивната поддршка и доверба во потфатите насочени кон промените и новините кои ќе бидат внесени во работата на училиштето, сè со цел воспитно-образовниот процес да се осовремени. Во секој момент директорот треба да е свесен и информиран за сè што се случува во училиштето. На тој начин ќе може позитивно да делува на вработените во однос на нивната потреба и тие да бидат дел од планирањето и одлучувањето во училиштето. Водењето училиште не е лесно, напротив, тоа бара многу напор, време и енергија.⁵

⁵ Семинарска работа по предметот водство. *Трансформациското водство во воспитно-образовните институции*. Преземено 2. Мај 2014, од <http://www.maturskiradovi.net/forum/attachment.php?aid=2367>

Од оваа дефиниција за водството, јасно следи дека процесот на водството е функција од водачот, следбениците (оние кои го следат водачот) и другите варијабли кои се однесуваат на дадената ситуација.

Битно е да се напомене дека оваа дефиниција не се однесува само на некој посебен или определен тип на организација, туку може да се смета како универзална. Во било која ситуација, во која некој ќе се обиде да влијае врз поведението на некоја друга индивидуа или група, се појавува водството.

1.3. Принципи, особини, вештини и визија на водството

За водството да биде потполно, мора да постојат принципи, особини, вештини и визија за исполнување на дадена цел.

Принципите на водството се основни доктрини или претпоставки што го карактеризираат водството. Како најзначајни принципи на водството се истакнуваат следниве:

- константност на целта;
- тимска работа;
- ефективно управување со ресурси;
- донесување на одлуки врз основа на факти;
- ефективна комуникација;
- одговорност и власт;
- позитивен ментален став;
- разбирање и респект и
- заедништво

Особините на водството се препознатливи карактеристики и квалитети со кои водачот се разликува од другите луѓе. Особините се лични атрибути што водачот постојано ги покажува во процесот на водење.⁶ Одредени особини поврзани со водството се:

⁶ Велкова, М. *Водството на директорот на училиштето како фактор за подобрување на работата на училиштето*. Скопје: Институт за социолошки и политичко-правни истражувања. магистерски труд. Универзитет „Св.Кирил и Методиј“, стр.6.

1. Енергија - Водачите покажуваат високо ниво на вложен напор. Тие имаат релативно високо ниво на желба за постигнување успех, амбициозни се, имаат голема енергија, тие се неуморни и упорни во своите активности и истовремено покажуваат голема иницијатива.

2. Желба да води - Водачите имаат изразена желба да водат и влијаат на другите. Истовремено покажувајќи подготвеност да ја преземат одговорноста.

3. Почит и интегритет - Водачите градат односи на доверба помеѓу нив и следбениците, користејќи и применувајќи ја вистината и почитта и при тоа покажуваат висока коезистентност помеѓу зборовите и делата, односно теоријата и праксата.

4. Самодоверба - Следбениците веруваат дека водачот никогаш не се сомнева во себе. Заради тоа водачите мора да покажат самодоверба за да можат да ги убедат своите следбеници во правичноста и издржаноста на своите цели и одлуки.

5. Интеграција - Водачите треба да се доволно интелегентни за да можат да собираат, синтетизираат и толкуваат голем број на информации и мораат да бидат способни да создаваат визија, решаваат проблеми и носат правилни/вистински одлуки.

6. Релевантно организациско знаење - Ефективните лидери имаат високо знаење за организацијата и дејноста. Продлабоченото знаење им овозможува на лидерите да носат добри, образложливи одлуки и да можат да ги проценат исходите од таквите одлуки.

7. Дополнителни карактеристики - Лидерите се енергични, и „живи“ луѓе. Истовремено се дружељубиви, полни со самодоверба, многу ретко тивки и повлечени.⁷

Покрај принципите и особините, секој водич мора да поседува и вештини во својата работа, за поуспешно реализирање на дадената цел. Вештините му овозможуваат на водачот да ја добие и да ја одржува позицијата на водство.

⁷ Семинарска работа по предметот водство. Трансформациското водство во воспитно-образовните институции. Преземено 2. Мај 2014, од <http://www.maturskiradovi.net/forum/attachment.php?aid=2367>

Колку водачот успешно ќе ја реализира визијата, зависи од неговите вештини. Како суштествени и неопходни вештини на еден ефективен водач се следниве:

- планирање
- водење на тим
- ефективно водење на состаноци
- комуницирање
- управување
- одговорност за финансиите
- донесување на одлуки
- проценка на ситуацијата
- поучување
- предавање
- потпомагање
- стручно знаење⁸

Значењето на водството произлегува од способноста на водачот да создава визија, успешно и јасно да ги пренесува целите на следбениците, да ги собира околу себе следбениците и да ја покренува и насочува нивната енергија за остварување на зацртаните цели.⁹

Секој водач мора да има визија што ќе ја прифатат неговите следбеници голема дарба да мотивира. Водачот е компетентен, чесен, со напредни идеи, инспиративен и успешен. Тој знае како да создаде атмосфера на доверба, особено преку демонстрирањето на заедништво и на тој начин да ги насочи кон достигнување на сопствената визија. Големо е задоволството да се постигнат поставените цели што побрзо, но брзината и ефикасноста би биле безначајни доколку не постои визија. Потребна е мапа и компас било да се работи за некое патување, за градење на куќа или за кариера, при што компасот ќе ја претставува визијата, а мапата ќе биде планот за достигнување на визијата.

⁸ Велкова, М. *Водството на директорот на училиштето како фактор за подобрување на работата на училиштето*. Скопје: Институт за социолошки и политичко-правни истражувања. магистерски труд. Универзитет „Св.Кирил и Методиј“, стр.17.

⁹ Семинарска работа по предметот водство. *Трансформациското водство во воспитно-образовните институции*. Преземено 2. Мај 2014, од <http://www.maturskiradovi.net/forum/attachment.php?aid=2367>

Секоја човечка активност започнува со идеја и надеж да се постигне саканата визија. Без јасна визија, човекот бесцелно лута во животот било тоа да ја има улогата на родител, брачен другар, бизнис партнер, вработен, лидер на партија и сл. Визијата на водачот е и визија на целиот тим, а неговиот успех како водач зависи од способноста да воспостави баланс и хармонија во работата. Работата на водачот подразбира разбирање на вредностите, развој на визија која ќе биде во согласност со вредностите, ефективно планирање за достигнување на визијата и примена на добро водство во спроведување на планот. Секоја организација има воспоставено систем на вредности врз кои се гради визијата, заедничка за сите членови на организацијата. Доколку активностите што се превземаат за достигнување на визијата се спротивни од вредностите на организацијата, тогаш ќе се јави незадоволство и демотивираност кај членовите на тимот. Штом постои консензус во тимот за вредностите, ќе се развие планот за работа и визијата ќе се реализира.¹⁰

2. Лидер

2.1. Што е тоа лидер?

За да се одговори на прашањето што е тоа лидер, најдобро е да се тргне од работата што ја врши во одредена организација. Тоа на специфичен начин ќе ја истакне потребата од неговото постоење и улогата која му е доверена. Тргувајќи од таму ќе стигнеме до одговорот на прашањето: што работи и кои се неговите обврски? Тоа ќе ни овозможи да го определиме појмовно самиот термин. Значи, почнувајќи од првото прашање стигнуваме до одговорот кој што го означува лидерот како човек одговорен за работата на други луѓе. Тоа овозможило да се создадат услови лидерот и неговата дејност да се доживуваат како специфична димензија, односно специфична дејност која може да се анализира, истражува и систематски усовршува.¹¹

¹⁰ Велкова, М. *Водството на директорот на училиштето како фактор за подобрување на работата на училиштето*. Скопје: Институт за социолошки и политичко-правни истражувања. магистерски труд. Универзитет „Св.Кирил и Методиј“, стр.3-72.

¹¹ Man, P. F. D. (1974). *MENAGEMENT. Tasks, responsibilities. Practices.*

За лидерот говорел уште Анри Фајол кој го доживувал како лице одговорно за остварување на организациските цели. Третирајќи го лидерството како администрирање тој инсистирал тоа да се издигне на највисоко ниво и притоа улогата на лидерот да се апострофира. Во функција на неговото усовршување се залагал за негова обука. Дури истакнувал дека лидерот на се раѓа туку се создава со перманентна обука и усовршување.

Тргувајќи од појмовното определување на лидерството, лидерот треба да се сфати како човек задолжен за дефинирање, организирање, раководење и контролирање на постигнувањата во организацијата. На патот кон постигнување на тие обврски во функција на остварување на организациските цели реализира определени задачи и конкретни активности. Тој се доживува и како личност со полупозитивни карактеристики. Така од него се очекува да биде пример за другите, да биде свесен, постојано да учи, да ужива во промената, да е визионер, да биде етичен и принципиелен, да стои цврсто на земја, да размислува корпоративно, да биде добар за комуникација, со позитивни мисли, ентузијаст и реален кон себе.¹²

2.2. Силови на водство

Воглавно во праксата се издиференцирани два основни стилови на водството и тоа: авторитарен и демократски.

2.2.1. Авторитарен стил

За авторитарниот стил на водство е карактеристично што водството е насочено кон “главниот” (директорот) и директорот е ориентиран кон постигнување на резултат. Кај авторитарниот стил карактеристично е што директорот како водач располага со целата власт во донесување на одлуки и решенија, има непосреден надзор и контрола, при што ги спречува подредените да учествуваат во планирањето и реализацијата на решението.

¹² Kamp, D. (2000). Menadzer 21. Stoljeca. Zagreb: tehnike rukovodjenja za nomi milenij. MEP CONSULT.

2.2.2. Демократски стил

За демократскиот стил на водство е карактеристично што водството е насочено кон подредените и што директорот со ваков стил на водство е ориентиран кон воспоставување на клима на добри односи во училиштето. Демократскиот стил, е таков што водачот им дозволува на подредените да земат активно учество при донесувањето одлуки и решенија, при што тој не им ја наметнува својата волја. Често овој водач работи на остварување на општите цели на организацијата, а подредените сами ги определуваат своите конкретни цели во согласност со општите, со што преферира на поддршка од другите, а не на надзор и контрола.¹³

2.3. Видови на моќ

За подобро разбирање на моќта и влијанието на директорот како водач во училиштето потребно е дефинирање на поимите влијание, власт, моќ, одговорност и делегирање на власт во рамките на училиштето.

Под влијание се подразбираат акции или примери кои резултираат со промена во однесувањето или ставот на некоја личност или група. Власта е право. Моќта е способност. Одговорноста е обврска. Делегирањето на власта е пренесување на власта – овластување.

Денес директорите на училиштата не се само луѓе со власт, туку луѓе способни (моќни) да ги достигнат целите на училиштето. Работата на директорот мора да е практична и конкретна.

Одговорноста, пак, ја има на секое работно место. Директорот може и треба да им делегира на подредените, но не и одговорност, бидејќи за секоја задача тој и натаму е одговорен. Одговорноста на вработениот е во одговарањето пред директорот за квалитетот и брзината на извршувањето на задолженијата. Успешните директори се одлучни и храбри.

¹³ Велкова, М. *Водството на директорот на училиштето како фактор за подобрување на работата на училиштето*. Скопје: Институт за социолошки и политичко-правни истражувања. магистерски труд. Универзитет „Св.Кирил и Методиј“, стр. 28-37.

Директорот на училиштето ја демонстрира својата моќ кога кажува не, т.е. не одобрува бесмислени барања од вработените, го респектира само она што е битно и позитивно, се издигнува и после пораз, учи од грешките, ефективно решава конфликти, поднесува оптеретувања, стресови и тензии, лесно прифаќа и се адаптира на промени, го разбира раководењето како партнерство меѓу него и вработените и сл.

Ако се користи моќта на казната, тоа предизвикува негативни ефекти. Ако има влијание, власт и моќ, директорот треба да ја донесе вистинската одлука. Постојат голем број извори на моќ, а од нив се издвојуваат пет и тоа: легитимна моќ, моќ на наградување, моќ на присила, експертска моќ и референтна моќ. Денес се зборува и за шестиот тип на моќ – моќ на информирање.

2.4. Лидерски вештини

Лидерите се разликуваат меѓу себе. Што е она што ги разликува и воедно што ги карактеризира и димензионира нивните способности. Тоа се оние карактеристики што го карактеризираат секој човек, помалку или повеќе, и во исто време според поседувањето, ја гарантираат лидерската успешност. Се претпоставува дека лидерот треба да има три вида на вештини за да може успешно да ја изврши својата работа и тоа:¹⁴

- Техничка способност укажува на разбирање и вештина во специфичен вид на активност, а тоа обично вклучува методи, процеси, процедури и техники. Техничката способност вклучува специјализирано знаење, аналитичка способност во рамките на специјалноста и вештина на употреба на средства и техники од конкретна дисциплина. Таа содржи способност на поединецот да користи технологија за извршување на задачите на организацијата. Техничката способност вклучува специјализирано знаење, аналитичка способност, компетентна употреба на средства и техники за решавање на проблеми во конкретно подрачје.

- Интерперсонална (човечка) способност е способност на лидерот да работи ефективно како член на група и да гради напор за соработка во рамките

¹⁴ Robert, L. K. (1955). *Skills of an effective administrator*. USA: Harvard business review. vol.33. No.1. January-Februari, p. 34.

на тимот што го води. Оваа способност е прикажана со начинот на кој ги сфаќа неговите старешини, еднакви на него и подредените и со начинот на кој се однесува подоцна. Личност со високо развиена човечка способност е свесна за сопствените ставови, претпоставки и верувања за другите поединци и групи. Тој е способен да ја види корисноста и ограничувањата на овие чувства. Човечката способност се однесува на тоа како нештото е направено во работењето со луѓето. Таа содржи способност на поединецот да работи со луѓе за остварување на целите. Човечката способност се однесува на меѓуодноси со други луѓе. Таа е способност на стварно комуницирање со другите. Самата човечка способност не го прави лидерот ефективен, но без неа ефективноста не е можна. Човечката способност е способност тој да работи со други луѓе и да работи ефективно како член на групата. Оваа способност вклучува способност за координирање, комуникација, разрешување на конфликти и водење.

- Концепциската способност вклучува вештини да се види училиштето во целина. Таа обезбедува препознавање како различните функции во училиштето зависат една од друга, како промените во кој било дел влијаат на сите други и проширување на сликовитата замисла на односите на училиштето во општеството. Концепциската способност треба да овозможи да се прави разлика меѓу трите способности за извршување на техничките активности (техничка способност), разбирање и мотивирање на поединци и групи (човечка способност) и координирање и интегрирање на сите активности и интереси на организацијата кон општата цел (концепциска способност).

Во литературата се среќава и поинаква класификација на способностите кои се бараат од лидерот. Тие се класифицирани на следниот начин:¹⁵ техничка способност, способност за комуникација која вклучува човечка, аналитичка и способност за одлучување и концепциска способност. Способноста да се обезбедат информации од другите во организацијата со намера да се оствари сакан резултат упатува на комуникациска способност. Таа способност е

¹⁵ Mondy, W. R., Holmes, R. E., & Flippo, E. B. (1980). *Management*. Boston: Concepts and practices. Allyn Bacon. Inc., p.15-17.

витална за успехот на лидерот како човек што мора да оствари резултати со помош на напорот на другите.

Аналитичката способност е способност на лидерот да употреби логички и научни приоди или техники во анализата на проблемите и можностите.

Лидерската работа е различна и комплексна и бара од секој посебни способности за нејзино извршување. Потребните способности за планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање се групирани во три категории: концепциска, човечка и техничка. Сите лидери имаат потреба од сите видови способности, но вкупниот збир е различен по хиерархиските нивоа на лидерството. Релативното значење на секоја способност варира според нивото на лидерство на кое лидерот е ангажиран. Лидерот не може да го сконцентрира неговиот напор само на една способност или на неколку од нив. Тој треба да ги меша способностите во правилни пропорции во зависност од нивото на лидерство. Техничката способност е многу важна за ефективноста на лидерите на пониско ниво. Бидејќи тие имаат директни контакти со вработените во извршување на работните активности. Колку се оди нагоре по лидерската скала, важноста на техничката способност обично се намалува бидејќи лидерот има помалку директни контакти со секојдневните проблеми и активности.

Човечката способност изгледа најважна на пониско ниво на лидерство каде бројот на директните контакти меѓу подредените и лидерите е најголем. Како се оди погоре и погоре по лидерската скала, бројот и зачестеноста на овие персонални контакти се намалува и потребата за човечка способност станува пропорционално мала, но сепак веројатно апсолутно не помала. Ефективниот лидер треба да развие сопствен став на гледање кон човечките активности, при што:¹⁶

- ќе ги препознава чувствата и мислењата што тој ги носи во ситуацијата;
- ќе има став за неговите сопствени искуства кои ќе го оспособат да ги проценува и да учи од нив;
- ќе развие способност во разбирањето на другите кои со своите акции и зборови се обидуваат да комуницираат со него;

¹⁶ Robert, L. K. (1955). *Skills of an effective administrator*. USA: Harvard business review. vol.33. No.1. January-Februari, p. 40.

- ќе развие способност на успешно комуницирање за неговите идеи и ставови со другите.

Определената позиција имплицира потреба од најразлични вештини и улоги кои се потребни за успешно извршување на задачите од најразличните лидерски нивоа. Притоа секое лидерско ниво бара различни вештини и улоги. Но, тука потребата од менаџерот не се исцрпува. Тој има најразлични задачи кои не се идентични секогаш. Значи, во различни периоди улогата на лидерот е различна, затоа во зависност од позицијата на организацијата често се потребни и различни типови на лидери.¹⁷

2.5. Пет нивоа на лидерство

Ниво 1 – позиција

Ова е почетното ниво на лидерството. Единственото влијание што го има лидерот е она што го остварува благодарение на својата титула. Луѓето кои остануваат на ова ниво се грижат за своите права што ги стекнуваат заедно со позицијата, протоколот, традицијата и организационите дијаграми. Тоа не е негативно се додека не стане темел на авторитетот и влијание, но, сепак, претставува само лоша замена за вистинската способност за лидерство.

Некој може да биде „главен“ затоа што е именуван на определена позиција. На таа позиција тој има авторитет. Меѓутоа, да се биде вистински водач е нешто многу повеќе од само авторитет; тоа е нешто повеќе од стручно знаење и правилно постапување. Да се биде лидер, значи да сте личност која другите со радост и со доверба ја следат. Вистинскиот лидер ја знае разликата помеѓу тоа „да се биде шеф“ и тоа „да се биде лидер“, како што покажува и следното:

Шефот ги тера своите работници да работат; лидерот ги подучува.

Шефот може да се потпре исклучиво врз авторитетот; лидерот врз добрата волја.

Шефот предизвикува страв; лидерот ентузијазам.

Шефот вели „јас“; лидерот вели „ние“;

¹⁷Димитровски, Р. (2008). *Менаџмент* (4. изд.). Скопје, стр.138-139.

Шефот ја утврдува вината за неуспех; лидерот самиот го утврдува неуспехот.

Шефот знае како нешто се работи; лидерот покажува како.

Шефот вели: „Ајде“; лидерот вели „Тргаме“!

Особини на „Лидер врз основа на позиција“

Неговата самоувереност се базира врз титула, а не врз талент. Колку е повисоко нивото на вистинската способност на некоја личност и на влијанието што произлегува од неа, толку повеќе самоувереност и самодоверба поседува таа личност.

Ова ниво често пати се постигнува со именување. Сите други нивоа се постигнуваат со способност.

Луѓето не го следат лидерот врз основа на позицијата надвор од неговите утврдени овластувања. Тие го прават само она што мора да го направат, и тоа тогаш кога тоа од нив се бара. Притоа, секогаш е присутен низок морал. Кога на лидерот му недостасува самодоверба, на следбениците им недостасува чувство на обврска.

Лидерите врз основа на позиција имаат повеќе проблеми кога работат со доброволци, со службеници со повисоко ниво на образование и со млади луѓе. Доброволците не мора да работат во таа организација и оттаму го нема материјалниот притисок, што лидерите врз основа на позиција, може да го употребат за да ги натераат да работат. Службениците со повисоко ниво на образование се навикнати да учествуваат во одлучување и не одобруваат диктаторски начин на водство. Особено припадниците на средната генерација не се импресионирани од симболите на авторитетот.

Повеќето од нас се навикнати да веруваат дека лидерството е исто што и позицијата. Во нас се зголемува чувството на разочарување оној момент кога ќе излеземе во реалниот свет и ќе се соочиме со фактот дека не следат само неколкумина и тоа само поради титулата. Нашата радост и нашиот успех во водењето луѓе зависи од нашата способност да продолжиме да се искачуваме на повисоко ниво на водење.

Ниво 2 – Дозвола

Фред Смит вели: „Лидерството е придобивање луѓе да работат за тебе, тогаш кога не се обврзани тоа да го прават“. Тоа ќе се случи само тогаш кога ќе се искачите на второто ниво на влијание. На луѓето не им е важно колку знаеш, се додека не разберат колку ти е тоа важно. Лидерството започнува во срцето, а не во главата. Тоа се развива со создавање и со развивање на односи, а не врз основа на се поголем број правила.

Лидерите кои се на ниво на „лидер врз основа на позиција“, често ги водат луѓето со помош на застрашување. Наспроти ова, личноста која се наоѓа на нивото на „дозвола“, ги води другите благодарейќи на меѓусебниот однос што го воспоставила со нив. Овде не е важна хиерархијата, туку развојот на луѓето. На ова ниво, времето, енергијата и она што е во фокусот, се координирани со потребите и желбите на поединецот.

Личностите кои не се способни да изградат цврсти и трајни односи со луѓето, набрзо откриваат дека не се способни долго и успешно да ги водат. Речиси не е ниту потребно да се каже дека е можно да ги сакате луѓето, а да не ги водите, но – не е возможно да ги водите луѓето, а да не ги сакате.

Ниво 3 – Производство

На ова ниво почнува да се случува нешто и тоа нешто е – добро. Добивката се зголемува. Моралот е висок. Прометот е низок. Потребите се задоволуваат. Она што го следи овој раст е „големиот замав“. Водењето луѓе и влијанието врз нив станува забавно. Проблемите се решаваат со најмал можен напор. Новите статистички податоци редовно им се соопштуваат на луѓето кои се дел и сведоци на растежот на организацијата. Секој е насочен кон производството. Всушност, главната причина за ваквата активност се резултатите.

Ова е основната разлика помеѓу 2 и 3 ниво. На нивото на „односи“ луѓето се собираат само за да се соберат. Поинаква цел не постои. На нивото „резултати“ луѓето се собираат за да исполнат некаква цел. Им се допаѓа собирањето само по себе, но, сакаат да се соберат и за да постигнат нешто. Со други зборови, тие се насочени кон резултатите.

Ниво 4 – Развој на луѓе

Како можете да препознаете кој е лидер? Според зборовите на Роберт Таунсенд, нив ги има во сите големини, возрасти, облици и состојби. Некои се лоши во административните работи, додека други не се премногу бистри. Закачката е во следново: додека некои луѓе се просечни, вистинскиот лидер може да се препознае по тоа што неговите луѓе постојано остваруваат врвни резултати.

Големината на лидерот не зависи од моќта што ја има, туку од способноста да ги оспособува другите. Успехот, без оној што го остварува – е неуспех. Главната одговорност на работникот е самата работа. Главната одговорност на лидерот е да оспособува други за извршување на работата.

Верноста кон лидерот го достигнува својот врв кога следбеникот се развива благодарјеќи на улогата на лидерот како ментор. Погледнете ги нивоата на напредување во лидерството: на нивото 2 следбеникот го сака лидерот; на нивото 3 следбеникот му се восхитува на лидерот; на нивото 4 следбеникот му е верен на лидерот. Зошто? Срцата на луѓето се освојуваат со тоа што им се помага во нивниот личен развој.

Ниво 5 – Личност

Бидејќи поголем дел од нас се уште не стигнале до ова ниво, ќе му посветиме помалку време. Потребно е целиот живот да го поминеме водејќи други луѓе за да можеме да се најдеме на нивото 5 и да ги собереме наградите кои засекогаш ќе не задоволуваат.¹⁸

2.6. Успешен лидер

Работата на лидерот е да креира окружување кое се однесува на остварување на личните цели и целите на институцијата. Познато е дека лидерот мора да биде способен да инспирира, мотивира и да ја насочува работата на другите. Исто така, успешниот лидер треба да има техничка

¹⁸ Максвел, Џ. (2010). *Како да станете вистински лидер*. Скопје стр. 16-23.

способност во неговото конкретно подрачје. Следнава листа не е комплетна, но сугерира најсакани квалитети кои треба да ги има лидерот:¹⁹

- Лидерот треба да биде способен да мисли. Ова е можеби најтешка задача за најголемиот број луѓе. Ние имаме тешкотии јасно да размислуваме. Лидерот треба да биде способен да размислува.

- Лидерот треба да биде способен да се изрази јасно. Најдобро сфатената идеја е безвредна се додека таа не биде пренесена. Лидерската главна физичка постапка е комуницирање.

- Тој треба да поседува техничка способност, потребна во неговото поле, за да се оспособи самиот да управува ефективно.

- Тој треба да поседува способност да мисли широко. Тој треба да биде способен да види над се. Широкото разбирање е потребно за да може да го види ефектот од секоја предложена акција во целата организација.

- Лидерот треба да биде продавач. Една сфатена и пренесена идеја, треба да биде „продадена“. Продавањето на идеи – убедување на другите дека се вредни – е една од главните задачи на лидерот. Продавањето на план на акција е витален дел од комуникацијата и мотивацијата.

- Поседување морален интегритет. Неговите старешини и неговите подредени треба да имаат доверба во него и во неговите акции.

- Лидерот треба да биде емотивно стабилен. Тој треба да ги чува неговите лични чувства надвор од деловните проблеми.

- Лидерот треба да поседува способност за човечките односи и да проникнува во мотивацијата и однесувањето на човекот. Ова му овозможува на лидерот да ги води, а не да ги прогонува неговите подредени.

- Лидерот треба да поседува организациска способност. Оваа способност треба да се наоѓа на првите места од листата.

- Лидерот треба да биде динамичен. Оваа способност е потребна за да се движи напред, да менува, да крши нови траги, да прави поголеми и подобри

¹⁹ Claude, S., & George, Jr. (1970). *Management for business and industry*. New Jersey: Prentis Hall. Inc. Englewood Cliffs. p.15-16.

работи. Таа не е висок притисок врз личноста. Всушност, таа не треба да се истакнува на површината, но потребна е, обично ги одразува разликите меѓу пасивниот лидер и динамичното раководство.

Класификациите на лидерот се комбинација на лични карактеристики и способности. Општа е согласноста дека одредени класификации се заеднички до некој степен на најуспешните лидери. Некои општи индикатори се следниве:²⁰ способност за анализа, способност да пренесува идеи, способност да организира, способност да планира, способност да ги инспирира другите, амбиција за остварување, емотивна рамнотежа, запознаеност со економијата, општествено сознание и разбирање, способност да ги препознае индивидуалните предности и слабости, чувство на одговорност, допадливост, да ги охрабрува грешните, способност да подучува други, чувство на лојалност кон вработените и организацијата, способност да прибира и интерпретира информации, техничка способност, способност да решава проблеми и донесува одлуки, способност да влијае на други, поединечно и во групи.²¹

2.7. Лидер наспроти менаџер

Поместувањето на концептот на менаџментот во лидерство, има цел да нагласи дека лидерството е активност насочена кон луѓето. Сеуште постои тенденција да се користи терминот менаџмент со цел да се идентификуваат одделни групи на вработени со повисок статус во една организација, наместо тоа да се однесува на процесот на извршувањето на работите со луѓето и преку нив. Од друга страна, се повеќе расте поимањето дека во најголемиот дел од организациите сите вработени се менаџери, а не само еден или некои. Диференцирањето на вработените преку многу нивоа на плаќање и одговорност предизвикува последица, намалување на капацитетот на вработените за вклучување и соработка. Затоа поместувањето од вертикално

²⁰James, E., & Morgan, Jr. *Principles of administrative and supervisory management*. New Jarsy: Printeve Hall. Inc., Engewood Cliffs, p. 9-10.

²¹Димитровски, Р. (2008). *Менаџмент* (4. изд.). Скопје, стр.143-145.

во настрана или накосо во хиерархијата на организациите ја покажува тенденцијата на обиди на организациите да ги редуцираат ранговите во хиерархиската скала и да продуцираат рамни, отворени и партиципативни структури.

Во време на крупни и брзи промени, за организациите е важно да бидат способни да одговорат брзо на изменетите услови. Луѓето во улогите треба да имаат капацитет да одговорат брзо на променетата ситуација и новите барања. Ефективната тимска работа е обележје на најголемиот број успешни организации. Тогаш, кога тимовите ќе се доведат во состојба во која нивните членови ќе можат заедно да им служат на потребите, интересите и целите на организацијата, од тој момент организацијата ќе биде и ефикасна и ефективна.

Индивидуализмот како пристап и тренд во работата и одговорностите на организациите може да го намали нивниот капацитет успешно да одговорат на неочекуваните промени.

Во многу организации постои тенденција да се внесе премногу моќ, авторитет и контрола само кај неколку луѓе. Ова резултира со раздвојување на улогите од одговорностите. Израмнувањето на хиерархиските структури и придвижувањето до повеќе хоризонтални организациски структури, неизбежно вклучува и прераспределување на власта и моќта. Креирањето на соработлива култура на управување бара од оние што се на главните менаџерски позиции, да научат да ги гледаат своите раководни улоги повеќе како можност за ополномоштување на поединците во организацијата, отколку како нивно контролирање. Лидерството тогаш станува процес на градење и развивање на соработка и партиципирање. Партиципативните структури креираат подобри услови за распределување и лоцирање на поединците соодветно на нивните вештини и стручноста и овозможуваат полесно да се поттикнуваат и поддржуваат.

Многу организации се препознаваат по тоа што во време на брзи промени мислат дека е поважно да го зголемат потенцијалот за учење и развој на персоналот, отколку со вештини кои можат да бидат значајни во блиската иднина. Добрите организации им помагаат на вработените да видат дека креираниот развој не е само ексклузивна промоција насочена кон вклучување

на напредувањето во службата, а тоа значи дека креираниот развој се надоградува на нивниот професионален развој. Ова бара ефективен систем за проценка на персоналот и високо квалитетна политика за неговиот развој што ги обединува заедно потребите и аспирациите на кадарот поединечно, но и на организацијата во целина.

Карактеристично за многу организации во минатото, беше постоење на одделни простории за јадење на менаџерите и персоналот, обележани простории за паркирање на колите на директорите и имињата на вратите од главните менаџери. Ваквото оддалечување на меѓу претпоставените и подредените овозможува појава на недоверба, огорченост и “дотурање масло на огнот“ кога се во прашање проблемите на организацијата и односите во неа.

Денес, се повеќе расте бројот на организациите кои се стремат кон редуцирање и отстранување на штетните последици од овие поделби и креираат култури кои се вистински рамноправни. Во нив, сите партиципенти се вреднуваат за постигнатите резултати и поодделните придонеси. Денес, респектот не го носи позицијата во хиерархијата, туку професионалниот растеж кој станува значаен и важен фактор.

Во изминатите години, концептот за “квалитет“ помогна за ставањето акцент на ефикасноста со барање најдобар производ и услуга, а не само залагање за пониска цена. Ова бара вградување на квалитетна контрола во сите аспекти на работењето во организацијата. Ефективноста бара прифаќање на континуиран развој и усовршување, како и постојано настојување и борба за мали, но значајни подобрувања. Овој процес на ефективност ги опфаќа сите во организацијата. Денес, повеќе од секогаш нагласена е потребата за креирање на “организации кои учат“.

Во успешните организации, растат сите, а не само некои.

Поместувањето од контрола во ослободување, го означува поместувањето во претпоставките дека менаџерите постојат и се одржуваат за вработените. Претпоставката во врска со контролата дека подредените не се способни да работат ефективно без постојана директива и надзор, му отстапува место на се повеќе засилувачката теза, дека сите членови во организацијата се способни да ги извршуваат работите и да ги спроведуваат своите вештини и

енергии во организацијата во култура на охрабрување и поддршка. Задача на менаџерите е да создаваат и развиваат таква култура.

Поместувањето на парадигмата од моќ во ополномоштување, го вклучува поместувањето од лидерство како “моќ над” во лидерство како “моќ за”. Вештините за мотивација и поддршка стануваат поважни отколку било кога досега, заради тоа расте гледиштето дека лидерството е процес на оспособување и засилување кој поттикнува партнерство и соработка. Впрочем овој пристап го прикажува движењето од идејата дека организациите треба да бидат дизајнирани и организирани со иста прецизност, јасност и важност како механичките структури кон идејата за една растечка верба во креативноста и можностите на луѓето и нивните природни или вродени капацитети за ослободување на енергијата, користењето на вештините и припадноста во следењето на заедничките цели.

Лидерството станува активност која води грижа за делегирање на моќта и за трансформирање. Адаир²², создаде корисен начин за разбирање на димензијата на лидерството. Според него, за да се изврши задачата потребно е да се создаде тим и да се развиваат способностите за поединците во тимот. Ова нуди двоен фокус: Прво, на извршувањето на работите, а второ, на поддршката на луѓето што тоа го прават. Лидерството е однесување кое нуди управување и можност, но во исто време и одговорност кон потребите што се јавуваат кога поединците и тимовите се борат да ги извршат задачите што ги бара организацијата. Традиционално постои тенденција на менаџментот премногу да ги нагласува задачите и организациските системи, како и потребните процедури за нивното постигнување. Од друга страна, премалку ги следи потребите на луѓето кои се оптоварени со изведувањето на работата.

Важно е да се напомене дека лидерството не е само именување на некоја индивидуа, туку тоа е функција која се појавува во услови на организација и која може да биде споделена од сите оние кои се вклучени во неа. Според тоа, секој член од организацијата е подготвен за спроведување на лидерството на начин што е соодветен на условите. Оние кои ги запоседнале врвните места,

²² Whitaker, P. (1995), *Managing change in schools*. Open University Press, p. 90.

поголемиот дел од своето време не треба да го поминат во управувачки активности, туку во борба за создавање на услови во кои сите што се вклучени во услугите или производството ќе можат да ја споделат визијата за она што ќе се направи. Така, заедно, ќе можат да работат на нејзината успешна реализација.

Покрај прашањето: Дали лидерите се раѓаат или создаваат? мошне често во практиката се поставува и прашањето: Дали сите менаџери се лидери? Самиот факт дека сте одговорни за други не ви го дава вам потребниот статус на лидер (лидер не се станува во главата на луѓето, туку во нивните срца).

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. Најважната разлика меѓу лидерите и менаџерите се состои во следното:²³

* 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 препознаваат луѓето кои го окружуваат како некој кој ги повел во определена ситуација, без оглед на тоа која е неговата званична улога.

Еден познат автор Бенис изградил добар приод во споредбата лидер – менаџер. Неговата листа изгледа вака:

Табела бр.1. Менаџер наспроти лидер

Менаџерот...	Лидерот...
администрира	иновира
е копија	е оригинал
одржува	развија

²³ Dent, F. E. (2006). *Umece Liderstava*. Beograd: Narodna biblioteka Srbije, str. 20.

се фокусира на системите и структурата	се фокусира на луѓето
преферира контрола	инспирира доверба
има краткорочен поглед	има долгорочен поглед
прашува зошто и како?	прашува што и зошто?
гледа на основната линија на која седи	гледа во хоризонтот

Поместувањето од концептот или парадигмата за менаџмент кон идеите за лидерството, гледано од аспект на неговиот статус и специфичната улога, пред се е резултат на потребата да се афирмираат некои современи пристапи и тенденции какви што се интерактивноста, тимската работа, колаборативноста и сл. 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 ние имаме капацитет за лидерство и го спроведуваме во разни сфери од нашата работа и живеење. Лидерството е динамично и ориентирано кон иднината, со перманентна грижа за подобрување, развој и совршенство.

Табела бр.2. Споредба меѓу менаџмент и лидерство

Менаџмент	Лидерство
наука	уметност
објективност	субјективност
глава	срце
да се работи	да се биде
ефикасност	ефективност
тактика	стратегија

сегашност	иднина
мисија	визија
активност	луѓе
ред	промена
сигурност	ризик
планирање	насочување

Според претходниот табеларен приказ, јасно следи сознанието дека, менаџерот работи во системот, а лидерот работи на воспоставување на системот. Прикажаните разлики се со интенција да го нагласат сфаќањето за суштината и значењето на човечките и интерактивните аспекти на организациите.

Имено, менаџерските активности се неопходни да го сочуваат организациското функционирање ефикасно, остварување на плановите, почитување на процедурите и ефективно достигнување на целите. Лидерството се грижи за создавање на услови во кои сите членови на организацијата ќе можат да го дадат максимумот во една здрава клима со изградено чувство за припадност кон организацијата, посветеност кон работата и предизвик за постигнување на високи резултати. Менаџментот и овозможува на организацијата да функционира, а лидерството помага да се достигнат целите.

Слично како што се прави разлика помеѓу менаџментот и лидерството, ќе се наведат некои споредби во однос на пристапот што во дадена ситуација го имаат менаџерот и лидерот. Така на пример, менаџерот преферира на подредени структури и утврдени начини на комуницирање и однесување, а лидерот се залага повеќе за индивидуално и интерперсонално однесување. Менаџерот повеќе е преокупиран со оние функции кои се извршуваат дневно или од ден за ден, а лидерот фокусот го става кон иднината. Додека менаџерот бара механизми за обезбедување работата да се заврши и механизми за следење на постигнувањата и резултатите, дотогаш лидерот се залага за

промена и развој со нагласено барање на квалитет во работата. Или слободно може да се резимира, дека менаџерот тежнее кон ефикасност или плодотворност. Но, за да нема недоразбирање, битно е да се нагласи дека успешните менаџери не се само ефикасни туку се и ефективни, исто како што и добрите лидери, покрај нагласената ефикасност се и ефикасни во работењето.

Во контекст на споредбата меѓу менаџерот и лидерот, следните моменти се доста индикативни.²⁴

- Улогата на лидерот е да го чува одвивањето на процесот во организацијата, така што поединечните цели и интереси на поодделни менаџери ги обединува за поддршка на целите на фирмата (училиштето)
- Секоја организација има потреба од лидери и од менаџери
- Лидерите се потребни за да го осветлат патот кон иднината и да ги инспирираат луѓето да го достигнат најдоброто
- Менаџерите се битни за да се обезбеди нормалното извршување на секојдневните работи и процеси и за да се згрижат и заштитат ресурсите на институцијата, како човечките, така и физичките
- Разбирливо е дека едно лице возможно е да ги поседува и двете нешта, лидерските особини и менаџерските вештини, и притоа се можни различни комбинации
- Согледувањата покажуваат дека секој извршител дава предност на едната или на другата вештина
- Добриот лидер им помага на своите следбеници да го достигнат нивниот полн потенцијал

Според Котер менаџментот и лидерството се различни, но комплементарни. Во светот што постојано се менува, едното не може да функционира без другото. Додека менаџерите поттикнуваат стабилност, дотогаш лидерите вршат пресија за промени или креативна деструкција. Само организациите што ги опфаќаат и двете страни на оваа контрадикција, можат да бидат успешни во турболентни времиња.

²⁴ Manske, A. F. JR. (1990). *Secrets of effective leadership*. Columbia.USA, p. 7.

Не е целта во тоа да се биде или само менаџер или лидер, туку умешноста е во тоа да се знае кога и како да се биде ефикасен менаџер, а кога и како да се биде ефективен лидер. Во најголемиот број организации, овие функции се комбинирани во поединечните улоги и одговорности, но важно е да се биде свесен за значајната разлика меѓу менаџерот и лидерот.

Доколку еден менаџер сака да биде лидер потребно е да почитува пет принципи на акција:

- Лидерот предизвикува процес – тој е пионер и иноватор и затоа ги инспирира поединците со идеи
- Лидерите не само да креираат, туку и да ја делат визијата со другите – тие се ентузијастички
- Лидерите ги оспособуваат другите да работат – тие се добри за тимска работа
- Лидерите модифицираат начини – тие покажуваат како треба да се однесуваат во спроведувањето на стратегијата
- Лидерите мотивираат да се работи со срце – тие уважуваат и проследуваат значајни остварувања во спроведувањето на стратегијата

Запомнете дека можете да бидете именувани за менаџер, но Вие не сте лидер се додека Вашето именување не биде ратификувано во срцата и во умовите на оние што работат за Вас.

Лидерите и менаџерите од сите нивоа, треба да се фокусираат на три клучни подрачја за преземање одговорност, со цел да се координираат и интегрираат човечките ресурси:

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

Во рамките на првото подрачје, за успешно дефинирање на потребните перформанси потребно е да се даде јасен опис на очекувањата, а тоа значи воведување на стандарди. Ова, од своја страна подразбира јасно дефинирани и воспоставени цели, што се мерливи и чие остварување може да се вреднува.

Олеснувањето на работењето треба многу правилно да се разбере, што значи менаџерите треба да направат се, за да ги елиминираат пречките во

работењето како предуслов за постигнување на организациските цели. Тоа претпоставува премостување на пречките преку обезбедување на добри услови за работа на вработените, соодветна/современа технологија и обезбедување финансиска поддршка.

Покрај ова, менаџерите треба постојано да ги храбрат своите вработени и да ги стимулираат. Во тој контекст, тие со нив треба отворено да дискутираат и за вредноста и големината на наградите. Многу е важно да се води грижа за временското определување на наградите, а притоа, менаџерите треба да знаат дека повеќе се цени кога наградата се дава во вистинско време, односно по извршената задача. Вработените ги почитуваат оние менаџери кои ги исполнуваат своите ветувања и договорените работи. Тие треба да се сигурни дека по успешно извршената задача, следува соодветната награда. Секоја награда во себе треба да содржи „чесност“. Тоа значи дека треба да се даде договорениот надоместок и секогаш да се има во вид фактот дека вработените во наградувањето се споредуваат еден со друг, но и сами со себе за различни временски периоди. Ова со други зборови значи дека за „иста работа треба да следи иста награда“.

Секој менаџер и лидер треба да биде способен да ги мотивира своите вработени. Тие се оценуваат според постигнатите резултати, а резултатите се постигнуваат преку вработените. Според тоа, мотивирањето на вработените треба да биде интерес на секој менаџер и лидер. Тие треба да ги мотивираат своите подредени преку охрабрување, влијание, инспирирање и стимулирање. Нивната постојана грижа треба да биде: обезбедувањето услови за добро работење на вработените и создавањето чувство, дека тие сакаат да работат.

Сите менаџери и лидери, како основна стратегија во процесот на мотивирањето, го користат комуницирањето. Нема ефективна комуникација меѓу немотивирани поединци, но и нема мотивираност без соодветно комуницирање. Праксата покажува дека самиот начин на комуницирање помеѓу лидерот и следбениците може да мотивира или демотивира.

Важен фактор за успешното мотивирање е и менаџерската контрола која дава поглед на подобрувањето на извршувањето на работите на подредените. Притоа, за лидерите е значајно, да имаат во вид дека постојат и алтернативни

стратегии за изградување и зајакнување на довербата кај вработените. Така на пример, постојат и индиректни награди од типот: плаќање на школарина, испраќање на вработените на семинари и конгреси, ослободување од работа за битни лични потреби и други привилегии, кои не го зголемуваат многу работниот ефект, но го зголемуваат чувството на организациската припадност.

Постои широк спектар фактори што мотивираат:²⁵

1. Давање можност на подредените да контролираат;
2. Редизајнирање на работата;
3. Правилно гледање на работата од страна на претпоставениот;
4. Довербата и
5. Повратната информација

Праксата и искуството покажуваат дека менаџерите и лидерите прават определени грешки што водат кон демотивирање на персоналот, какви што се на пример:

1. Одбива да делегира;
2. Недоследен и непостојан;
3. Неспособен (немоќен) и нерасположен (безволен) да даде пофалба;
4. Недостаток на јасна насока;
5. Недоволно информираност и
6. Агресивност или лошо расположение

2.8. Дваесет основи на лидерството на лидерите²⁶

Понекогаш е потребно да се направат промени кај лидерот, да се направат промени во организацијата. Се успева и се пропаѓа поради лидерството! Не е лесно да се направат промени кај лидерите, всушност, лидерите даваат отпор кон промените исто колку и следбениците. Резултат? Лидер кај кого нема промени значи и организацијата во којашто е нема промени. Луѓето го прават она што го гледаат. Оттука произлегуваат и овие дваесет основи на лидерството на лидерите, кои секој лидер треба да ги поседува.

²⁵ Allan, J. (1996). *Motivating People*. Korgan Page, p.42

²⁶ Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (1996). *Leadership*. IRVIN Book Team, p. 109.

- Довербата е важна
- Лидерот треба да биде добар учител и комуникатор
- Лидерот треба да биде решавач на проблеми
- Лидерот мора да биде издржлив
- Лидерот мора добро да управува со времето и да го користи ефективно
- Лидерот мора да поседува стручни способности
- Лидерите не смеат да простуваат некомплетност
- Лидерите мора да водат грижа за нивните луѓе
- Лидерите мора да имаат визија
- Лидерите мора да ги подредат нивните амбиции и ега на целите на секторот или организацијата што ги водат
- Лидерите мора да знаат како се води состанок
- Лидерот мора да биде мотиватор
- Лидерите мора да бидат видливи и достапни
- Лидерите треба да имаат чувство за хумор
- Лидерите мора да бидат решителни, но внимателно истрајни
- Лидерите треба да бидат самокритични
- Лидерите треба да бидат реални
- Лидерите треба да бидат разумни
- Лидерите треба да воспостават и одржат високи стандарди на дигнитет
- Лидерите треба да изразуваат заедништво

2.9. Особини на личноста на лидерот

Според Роберт Хоган поимот личност е прилично двосмислен и има најмалку две, сосема различни значења. Едното значење се однесува на впечатокот што еден поединец го остава на другите. Овој поглед на личноста ја потенцира општествената репутација и не го рефлектира само описот туку и оценката за поединецот во очите на другите. Кога за некој од нашите претпоставени или соработници ќе речеме дека е себичен, настран или рамнодушен, а за друг срдечен, учтив и милослив, тогаш ние правиме проценка за неговата општествена репутација или формираме јавно мислење. Овој

приод за вреднување на личноста се потпира на јавни информации што можат полесно да се потврдат или негираат. Во тој контекст, повеќе истражувања покажуваат дека набљудувачите манифестираат повисоко ниво на согласување кога наведуваат некои типични модели на однесување.

Другиот различен начин на разбирање на личноста, ги потенцира „невидливите“ структури и процеси „внатре“ во личноста што, од своја страна, објаснуваат зошто секој поединец се однесува на одреден начин или зошто поведението на определени личности тежнее да биде релативно исто во различни ситуации, а различно од однесувањето на другите.

Иако секој од овие пристапи овозможува корисна перспектива на согледување на личноста или на нејзината индивидуалност, сепак повеќето од истражувањата кои се однесуваат на поврзаноста меѓу личноста и успешното лидерство се засноваат на приодот на особините и карактеристиките. Тоа потенцирање во овој случај е соодветно. Карактеристиките, односно особеностите се однесуваат на оние нешта што се повторуваат, или имаат таков тренд во однесувањето на поединците. Овој пристап укажува дека луѓето го поддржуваат она однесување што се јавува како резултат на силните особини што ги поседуваат. За да можеме да влеземе во структурата на потребните квалитети што треба да ги поседува еден успешен лидер потребно е да се претстави основната структура на личноста која се одликува со своите: способности, темперамент, карактер, волја, интересирање, ставови и телесни карактеристики.

Клучни особини на лидерите се: самоувереност, сигурност, самосвесност, визионерство, прилагодливост, отвореност за промени, аналитичност, комуникативност, кредибилитет, енергија, сочувствување со другите, отворен дух, способност за донесување на одлуки, стратедиска доверба и насоченост кон луѓето.

Личното влијание на лидерите се сведува на способноста за комуницирање, односно на говорот на телото, говорот на зборовите, начинот на изразување, визуелниот впечаток. Најважно е лидерите да воспостават взаемна доверба и почит со следбениците. Успешните лидери се енергични (покажуваат виталност, живост и страст во работата) и имаат способност за

придобивање (способност да се привлече и задржи нечие внимание преку комуницирање).

2.10. Модел на личноста на лидерот во пет димензии

Прифаќањето на пристапот за влијанието на особините на личноста, не значи претпоставување дека тие се единствените предизвикувачи на поведението. Напротив, овој пристап потврдува дека поведението влијае на интеракцијата меѓу особините на личноста и различните ситуациони фактори. Особините играат особено важна улога во определувањето на начинот на кој луѓето се однесуваат во нетипични, непознати или двосмислени ситуации. Од друга страна, ситуациите кои се управувани од јасни, посебни правила, барања или организациски политики, често ги минимизираат ефектите што особините ги имаат врз поведението на определена личност. Моделот на личноста ги содржи овие пет димензии:²⁷ влијателност, издржливост, пријатност, прилагодливост и разумност.

Влијателноста или способноста за командување, односно наредување се поврзува со однесувањата што ги обединуваат и влијаат врз луѓето. Личностите, што преферираат висок степен на командување, имаат енергија да ги обединуваат другите и да влијаат врз нив. Личности со низок степен на моќ за командување, преферираат да работат сами и не се многу заинтересирани да влијаат врз другите.

Влијателноста се состои од две особини на личноста: доминантност и социјализација. Доминантноста се дефинира како степен до кој личноста сака да ги контролира или да влијае врз другите. Луѓето со повисок степен на доминантност бараат: позиција на власт, сакаат да водат, се обидуваат да се натпреваруваат за разлика од луѓето со понизок степен на моќ за командување кои преферираат да следат наредби и се плашат од натпреварување. Личности со висок степен на социјализација се дружељубиви, а оние со низок степен не иницираат конверзација, но се добри слушатели.

²⁷ Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (1996). *Leadership*. IRVIN Book Team, p.176.

Издржливоста се поврзува со однесувања што се во врска со истрајноста во извршувањето на зададена задача, со довербата или со работењето во согласност со правилата и политиките. Луѓето со висок степен на издржливост се добри планери, трудољубиви се и поретко запаѓаат во проблеми. Луѓето со низок степен, се неорганизирани, немаат доверба и често се соочуваат со проблеми.

Издржливоста содржи четири особини: насоченост кон достигнувања, согласување со поставените цели, организираност и кредибилитет. Личностите кои се насочени кон достигнувања се подготвени да вложат дополнителен напор за да ја извршат работата. Луѓе со висок степен на согласување ретко или скоро никогаш, не ги кршат правилата и не преземаат ризик, за разлика од луѓето со низок степен на согласување кои се воинствени. Луѓе со висок степен на кредибилитет го одржуваат ветувањето, а за оние со низок степен не постои рок, ниту доверлива информација.

Пријатноста се поврзува со соработката. Личност со висок степен на пријатност е топла, срдечна, достапна личност, а личност со низок степен е ладна и мрачна.

Пријатноста ја сочинуваат три особини: оптимизам, емпатија и популарност. Личностите со висок степен на пријателство се оптимисти, ретко се впуштаат во расправи, а оние со низок степен се песимисти, недостапни и ладни. За луѓето кои се грижат за чувствата и проблемите на другите, велиме дека имаат високи скорови на емпатија, а оние луѓе кои не навлегуваат во проблемите на другите велиме дека имаат низок степен на емпатија. Личностите кои лесно се спријателуваат и имаат широк круг на пријатели се луѓе со висок степен на популарност.

Прилагодливоста се однесува на начинот на реагирањето на личноста во страсни ситуации, при неуспех, или на лична критика. Оваа димензија се состои од: емоционална стабилност и самокритичност.

Личностите со висока емоционална стабилност ретко губат контрола, а оние кои се емоционално нестабилни постојано се жалат на ситуацијата, ги критикуваат членовите од тимот и емоционално избувнуваат. Прилагодливоста

како димензија може да им користи на: менаџерите, полицајците, наставниците и на војската.

Луѓето со висок степен на разумност, односно интелигенција се имагинативни, љубопитни, истражуваат, а луѓето со низок степен на интелигенција имаат тесни интереси, ги прават оние работи што веќе ги испробале и не сакаат да експериментираат.

2.11. Когнитивните фактори на лидерството

Менталните способности, исто како и личните карактеристики се многу значајни за успешноста на лидерот. Да се инспирираат луѓето, да се поттикнуваат за справување со промените и да пристапат кон креативно решавање на проблемите, потребни се големи ментални способности на лидерот. Решавањето на проблемите и интелектуалните вештини треба да се здружат, за да делуваат како когнитивни фактори. Терминот когниција (разбирање, сфаќање, познавање), подразбира ментални процеси или способност со која знаењата се здружуваат. Заради ова, пожелно е дискусиите за когнитивните фактори и лидерството да почнуваат со опишување на менталните способности и когнитивната теорија на способности. Такви специфични когнитивни фактори²⁸ се: интелигенцијата, работните познавања, креативноста, разбирањето на луѓето и ситуациите, далекувидоста и отвореноста за нови сознанија и искуства.

Интелигенција: Стогдил, во 1976 година, во своите многубројни студии ги испитувал лидерските карактеристики. Во анализите на неговите студии се говори за разграничувањето на лидерите од службениците, успешните од неуспешните лидери. Некои автори интелигенцијата ја дефинираат како целокупна ефективност управувана од мислите. Оваа дефиниција сугерира дека интелигенцијата е општа, единствена способност, односно невидлив квалитет. Интелигенцијата не е лесно мерлива големина, па затоа може да биде докажана само преку набљудуваното однесување. Меѓутоа, треба да се

²⁸ DuBrin, A. J. (1995). *Leadership*. USA: Houghton Mifflin Company, p.46-47.

има во вид дека ефектите на однесувањето во различни ситуации се различни. Во таа смисла, релативно рутинските активности не може да и се припишат на интелигенцијата, за разлика од другите потребни иновации или концептуализации. Иако наследството има своја улога, сепак, интелигенцијата може да биде “модифицирана” низ образованието и работата. Факт е дека успешните лидери се личности со висок количник на интелигенција.

Денес, особено се потенцира, условно земено, два вида на интелигенција: рационална или академска интелигенција и емоционална интелигенција. Рационалната интелигенција има силно влијание врз успехот од учењето, а емоционалната интелигенција врз успехот во работата и животот.

Работни познавања: Интелектуалните способности се тесно поврзани со потребата од стручни познавања. Успешниот лидер треба да биде стручно или професионално компетентен во определени дисциплини, особено кога се водат специјализирани групи. Тешко е лидерот да воспостави врска со членовите на групата, кога тој / таа не знае што работат тие. За лидерот е многу значајно да биде признат како познавач на специфичните знаења од подрачјата на работењето. Секој лидер треба да биде способен за самопроценување. Една од клучните категории во овој контекст е полето на знаења што ги опфаќа основните знаења за идеите, техниките, водечките достигнувања во промената на технологиите, разните трендови и откритија што се однесуваат на осознавањето, следењето и брзото разбирање на развојот.

Разбирање на луѓето и ситуациите: Кога се зборува за разбирањето како когнитивен фактор на успешните лидери, треба да се обрне внимание на интуицијата, заедничкото чувство и чувствителноста. Разбирањето е поврзано со креативноста заради неговата интуитивна компонента. Разбирањето на луѓето и ситуациите е суштинска карактеристика на лидерите – менаџери. Менаџерот со остроумно разбирање и проценување може да прави мудри избори при селектирањето на луѓето за клучни задачи. Покрај тоа, разбирањето му овозможува подобро работење, односно извршување на задачите, подобро обучување и развивање на членовите на тимот. Лидерот прави внимателни проценки на способностите и слабостите на членовите на тимот. Друга предност на способноста за разбирање е можноста лидерот да ја

процени ситуацијата и да го прилагоди своето лидерство во склад со ситуацијата. Разбирањето му помага на лидерот да ги реши проблемите при работењето и да направи опсервација, која другите нема да ја забележат. Успешните лидери умеат да читаат и меѓу редови. Тие се во состојба да го видат и она што другите не можат да го видат.

Далекувидост: За развивањето на визијата и обединувањето на стратегиите за нејзиното достигнување, на лидерот му е потребна и далекувидост или мудрост. Тоа е способност да ги разбере долгорочните и комплексни импликации од работењето, од постапката и од контролата.

Подготвеност за нови сознанија: Важна когнитивна карактеристика на лидерите е нивната отвореност или подготвеност кон нови сознанија и нивниот позитивен став кон учењето. Луѓето кои имаат поголема отвореност кон нови искуства, нови идеи и сознанија имаат добро развиен интелект. Особините здружени во оваа димензија на интелектот вклучуваат поседување на имагинативност, квалитетно образование, љубопитност, оригиналност, широки погледи, уметнички сензибилитет.

Креативност: Многу успешни лидери се креативни. Тоа значи, дека тие донесуваат значајни и оригинални решенија и во сложени ситуации и за комплексни проблеми. Креативната способност се темели на искуството. Некои лидери се покреативни од другите. Според Креч и Крачвилд²⁹ постојат три типа на креативно решавање на проблемите, кои се разликуваат според целите кон кои тежнее личноста. Кај првиот тип, акцентот се става на објаснувањето. Тоа значи нештата да се објаснат со цел да се разбере зошто еден специфичен настан се случил. Во втората категорија се оние личности за кои предвидувањето е мошне значајно, што практично значи предвидување определени предуслови со цел да се разбере до какви последици ќе доведат тие предуслови. Со други зборови тоа значи антиципирање на настанот што не се случил. Третиот тип лидери ја преферираат инвентивноста како можност за создавање нова низа услови што ќе доведат до специфичен настан.

Значајна компонента на креативноста е искуството. Се смета дека колку повеќе знаења стекнал поединецот во минатото, толку ќе има поголема

²⁹ Креч, Д., и Крачвилд, Р. (1980). *Елементи психологије*. Београд: Научна књига, стр.27.

можност за креативно решавање на новите проблеми. Но, значајно е да се има во вид и тоа дека колку се помали знаењата, што ги стекнал во минатото, а донесената одлука од негова страна е добра, толку неговата креативност е поголема. Причината за оваа спротивност лежи во тоа што и двете тврдења се точни. Тоа може да се потврди, ако нивните значења се прецизираат и добро се проанализираат.

Потребно е да постои определен степен на “флексибилност“ при творечкиот пристап во решавањето на проблемите. Притоа, неопходно е поединецот да поседува доволно специфични знаења. Но, понекогаш, познавањето на податоци може да има и рестриктивно дејство. Во многу случаи употребата на предметите на еден нов креативен начин доаѓа при познавањето на мал број факти за објектот. Познавањето на фактите може да биде ограничувачко од сосема други причини. Знаењата што ги добиваме со искуството и при формалното образование, понекогаш го попречуваат креативниот процес. Креативноста е значајна за водствената улога во организациите при развивање на вештините за креативното решавање на проблемите. Во некои случаи, кога се соочуваме со проблемите, се чини дека порано сме ги сретнале, сме се соочиле со нив во минатото. Во таквите случаи поуспешно е да се решат проблемите со формули и процедури кои дотогаш сме ги примениле. Многу е тешко да се измери креативноста, но се смета дека таа е во врска со начинот како луѓето работат.

2.12. Некои особини на успешните лидери

Точно е дека лидерските вештини можат да се научат, но точно е и тоа дека постојат некои особини кои се својствени за оние кои се докажале како успешни лидери во било која сфера на делување. Како што вели Лесли и Бител, лидерството е детерминирано од неколку компоненти.³⁰

- Сигурноста на следбениците дека вложениот труд ќе им биде награден;

³⁰ Bitel, L. (1997). *Liderstvo-stilovi i tehnike upravljanja*. Beograd: Clio.

- Верувањето на следбениците дека се способни да го извршат она што се бара од нив и
- Верувањето на следбениците дека наградата во најголем дел ќе одговара на она што им треба.

Според тоа, јасно е дека не е лесно да се одговори на предизвикот да се биде успешен лидер. Тоа бара задоволување на високи стандарди на работење и живеење. Успешното лидерство бара лидер кој е силна личност. Луѓето различно го разбираат и толкуваат овој термин, но општо земено, станува збор за сет на особини кои една личност ја чинат попривлечна од другите луѓе. Такви се: способноста за снаоѓање во тешки ситуации, способноста за емпатичко комуницирање и однесување со различни луѓе, моќта за ублажување на последиците од конфликтни ситуации и релаксирање на напнатоста.

Сите оние кои успеале како лидери поседуваат една важна особина, а тоа е истрајноста. Познат е примерот на еден успешен бизнисмен, Алфред Роуч, кој во својата канцеларија го запишал своето мото:

„Ништо на светот не може да ја замени истрајноста.

Светот е полн со образовани луѓе кои се откажале“.

Истрајноста како особина е во директна врска со енергетскиот капацитет на секој поединец. Тоа бара желба и посветеност. Успешните лидери се проактивни личности: креативни и иницијативни, флексибилни, одговорни и храбри можат да постигнат успех. Подготвеноста да се преземе ризик е клуч на успехот. Ова е одлика на визионерските лидери.

За да се постигнат целите и совладаат тешкотиите на тој пат, неопходно потребна е самодоверба. Согласно највисокиот човеков мотив, самоактуелизацијата, преку кој лидерите се стремат да бидат афирмирани и признати во средината, самодовербата само се надоврзува на останатите карактеристики што го издвојуваат лидерот од дручните луѓе. Самодовербата се стекнува постепено, по пат на остварување на реално поставените цели. Вистинската самодоверба е убедување кое е базирано и на: знаење, гледање во иднината и докажана успешна работа, односно верување дека сопствените погледи, цели и програми се вистинските правци кон решавање на проблемите.

Успешните лидери важат за храбри луѓе. Храброста е: способност да се преземе добро осмислена и испланирана акција за да се постигнат очекуваните резултати и да се соочи лидерот со предизвиците на животот и работата. Соочувањето со предизвиците и проблемите бара решителност, одважност, цврстина, посветеност и честопати многу лични жртви. Решителноста да се достигне саканата цел, да се оди по патот на визијата, да се пребродат кризните моменти, бара храброст која следбениците ја препознаваат и се идентификуваат со неа.

Без волја нема успешно лидерство. Волјата претставува свесна мобилизација на сите човекови сили, со намера да го насочи и контролира однесувањето кон претходно поставената цел. Основни карактеристики на волјата се свесност и насоченост кон определена цел.

Луѓето се разликуваат според степенот на волјата:³¹

1. Луѓе со силна волја – издржуваат и најголеми напори при реализација на поставена цел, самоуверени се и истрајни;
2. Смели луѓе – се справуваат со опасностите при реализацијата на поставената цел, бестрашни се и пожртвувани;
3. Решителни луѓе – брзо и непоколебливо донесуваат одлуки и преземаат активности;
4. Иницијативни луѓе – преземаат нови акции и реализираат нови цели, флексибилни се и неконзервативни и
5. Упорни луѓе – постојани се, доследни, настојчиви во реализацијата на целта, издржливи во совладувањето на пречките и тешкотиите, не се откажуваат лесно и не очајуваат.

Вистинските лидери се мотивирани личности или луѓе со голема желба за успех, амбициозни, енергични и оригинални.

Веруваат во сопствените вредности, имаат капацитет да прифатат, обработат и интерпретираат голема количина на информации.

Способни се да се адаптираат на различни луѓе и ситуации, а имаат голема желба да успеат како лидери.

³¹ Петковски, К., и Симоновска, В. (2008). *Менаџмент во здравство*. Битола: Херакликомерц., стр. 123.

Табела бр.3. Лични карактеристики на лидерот

Лични карактеристики на лидерот³²		
Психолошки карактеристики	Личност	Социјализирачки карактеристики
Проактивност Енергија Општествена репутација Мобилност	Внимателност Оригиналноста и креативноста Личен интегритет и етичко однесување Самодоверба	Способност за воспоставување на соработка Популарност Комуникативност
Интелигенција и способност	Карактеристики поврзани со работните односи	Вештини за воспоставување на добри меѓучовечки односи
Способност за расудување Решителност Знаење Елоквентност	Желба за успех Поттик за постигнување Поттикнување на одговорност Способност во поставување и следење на цели	Способност за социјализирање Внимателност Дипломатичност

3. Структура на образовниот систем во Р. Македонија

Воспитно-образовниот систем во РМ е структурно организиран во повеќе степени и опфаќа мрежа на институции и организации кои го остваруваат воспитно-образовниот процес за сите утврдени степени и

³² Баракоска, А. (2010). *Комуникација и водство во организациите*. Скопје: збирка текстови., стр.59.

продуцираат кадри потребни на државата и општеството. Тие институции ги опфаќаат предучилишните установи, основните училишта, средните училишта, факултетите, специјалните образовни институции и др.

Еден од подсистемите во образовниот систем на нашата земја е средното образование кое се организира во средни училишта и со него се остваруваат планови и програми за гимназиско и стручно образование. Овој вид на образование е задолжителен за сите ученици кои завршиле основно образование. Пред транзицискиот период и појавата на приватниот сектор во државата како конкурентна сила, средното образование во РМ се остваруваше единствено во државните (јавни) училишта.

Со измените на Законот за средно образование („Службен весник на РМ“ бр. 44/95) средното образование се организира во училишта кои имаат јавен карактер (државни училишта и училишта на локалната самоуправа) и приватни средни училишта.

Во Република Македонија се остваруваат следните видови средно образование:

- гимназиско образование;
- стручно образование;
- средно - уметничко образование;
- средно образование за ученици со посебни образовни потреби;

Гимназиското образование има општообразовен карактер, трае четири години и завршува со полагање на матурски испит. Со измените и дополнувањата на Законот за средно образование („Службен весник на РМ“ бр. 67/04) и новиот концепт за матура и завршен испит, од учебната 2006/7 год. гимназиското образование завршува со државна или училишна матура. Државната матура обезбедува право на влез во високото образование, а училишната матура на пазарот на трудот. Основна функција на гимназиското

образование е подготовка на младите за успешно вклучување во високото образование.

Наставниот план за гимназиското образование содржи задолжителни наставни предмети, изборни наставни предмети и изборни содржини. Учениците во гимназиското образование имаат можност да се определат за изборни предмети во едно од следните изборни подрачја:

- литература и уметност
- хуманистичко општествено подрачје
- природни науки и математика

Средното стручно образование се темели пред се, врз усвојување на знаења, умеење и навики од науките кои имаат применлива вредност. Основната функција на средното образование е подготовка на учениците за работа, но и за продолжување на образованието. Завршува со полагање завршен испит, односно специјалистички испит. Четиригодишното средно стручно образование завршува со матура или завршен испит. Државната матура овозможува право на влез во високото образование, а завршниот испит на пазарот на трудот.

Стручното образование е дефинирано врз основа на образовните барања утврдено за секое занимање одделно. Сродните занимања, според потребното образование се групираат во образовни профили со кои се дефинирани потребните знаења, умеења, навики и ставови.

Во рамките на стручното образование постојат околу 260 образовни профили:

- 80 образовни профили за четиригодишно образование;
- 90 образовни профили за тригодишно образование;
- 50 образовни профили за двегодишно образование;
- 40 образовни профили за специјалистичко образование;

Средното уметничко образование е наменето за ученици со посебни predispozicii и уметничка надареност. Поради тоа и уписот на децата во овие училишта се врши со посебна проверка на нивната дарба. Завршува со полагање на матура. Со средното образование завршува задолжителното образование.

Средно образование за ученици со посебни образовни потреби е наменето за ученици кои имаат потреба од посебно образование. Тука се вклучени деца и младинци со оштетен вид, оштетен слух, деца со телесен инвалидитет, пречки во психичкиот развој, проблеми во поведението, деца и младинци со аутизам, како и деца и младинци со комбинирани пречки (мултихендикеп).

4. Отварање на државни и приватни средни училишта

За основање на училишта и во државниот и во приватниот сектор потребно е да се исполнат одредени услови пропишани со закон.

Според Законот за Средно образование („Службен весник на РМ“ бр. 67/04) државно училиште основа Владата на РМ, а додека пак општинско училиште основа општината. Одлука за основање на средно општинско училиште донесува Советот на општината по претходно прибавено мислење од Владата на РМ. Средно училиште на град Скопје може да основа Совет на градот Скопје. Одлука за основање на средно училиште на градот Скопје донесува Совет на град Скопје по предлог на Советот на општината, а по прибавено мислење од Владата.

Основач на приватно средно училиште може да биде домашно и странско правно и физичко лице. За да се основа општинско, училиште на град Скопје и приватно средно училиште потребно е основачот да обезбеди:

- средства потребни за работа;
- донесени наставни планови и програми за воспитно-образовна работа;
- обезбедени опрема, простор, соодветен наставен кадар;

- доволен број на ученици според утврдени стандарди и критериуми.

За отворање на државно училиште потребни се освен овие услови и други:

- да постои потреба на државата од одреден вид на кадри.

Одобрението го дава Владата на РМ по претходно мислење од Министерството за образование и наука доколку се исполнети условите. Издавањето на одобрение се врши врз основа на барање на основачот.

Постапката за добивање на одобрение за основање на приватно средно училиште започнува со доставување на барање за одобрение заедно со елаборат во кој барателот ќе ги елаборира средствата со кои располага за реализирање на воспитно-образовната работа, обезбедената опрема, просторот, соодветен наставен кадар, јазикот на кој ќе се изведува наставата, датумот на отпочнување на работата, органите за управување и раководење, организацијата на работа, како и бројот на учениците (паралелките) според утврдени стандарди и критериуми. Исто така во прилог на елаборатот, основачот е должен да ги достави наставните планови и програми за средно образование според кои ќе се реализира воспитно–образовната работа во приватното средно училиште. По добивањето на одлука за добивање на согласност за отворање на приватно средно училиште од Владата на Република Македонија, основачот треба да побара од Министерството за образование и наука решение за верификација за работа на училиштето, а по добивањето на истата може да отпочне со работа.³³

5.Ефикасно училиште

Новото време бара училишта од нов тип кои ќе одговорат на новите барања и конкуренцијата со гарантирана ефикасност и квалитет. Се бараат

³³ Стефановска, К. (2012). *Развојниот и проектниот менаџмент во државните и приватните средни училишта*. Скопје: Институт за педагогија. магистерски труд. Универзитет „Св.Кирил и Методиј“, стр.9-12.

подвижни училишта (moving schools) кои претставуваат еден речиси идеален тип на училиште во кое ќе учат учениците.

„ Како карактеристики на добро училиште можат да се земат некои од наведените:

- **Професионално водство.** Добро водење на училиштето подразбира практикување на принципите, вештините и особините на водството од страна на директорот и неговиот менаџерски тим; примена на тимска работа и партиципативен менаџмент, со што им се овозможува на наставниците да учествуваат во донесување на одлуки.

- **Споделена визија и цели.** Сите заинтересирани субјекти, односно групи на ниво на училиштето работат заедно, имаат споделена визија и јасно определени цели. Споделената визија значи дека е општо прифатена и дека сите се посветени на нејзино достигнување.

- **Училишна клима која го поттикнува учењето.** Училишната атмосфера во која се реализира наставата е таква што таа ги поттикнува учениците и наставниците и тие се мотивирани за учење едни од други. Воспоставена е клима на доверба и заемна почит во која доминира отворена и чесна комуникација.

- **Јасно дефинирани високи стандарди, очекувања и постигнувања.** Училиштето има високи очекувања кога се во прашање резултатите и постигањата на учениците и наставниците. Наставата претставува интелектуален предизвик не само за наставниците, туку и за учениците. Имено, училишните активности го поттикнуваат нивниот развој. Значајно место на овој план имаат ученичките права и одговорности. Училиштето го промовира ученичкото самопочитување, ги охрабрува учениците да преземаат одговорност за својата сопствена работа и постигнувања.

- Воспоставена **филозофија за доживотно учење.** Оваа филозофија може да функционира само ако училиштето е така поставено да претставува организација којашто учи. Училиштето го претставува учењето како нешто што

е подеднакво важно и за возрасните и за учениците и во тој контекст организира и реализира различни форми на професионално усовршување.

- **Партнерство меѓу училиштето и семејството.** Односите меѓу родителите и училиштето се во насока на соработка и се поттикнувачки. Родителите се активно вклучени во работата на своите деца и во животот на училиштето. Тоа помага и во соработката со локалната заедница.

- **Перманентно следење на напредокот.** Менаџментот на училиштето, стручните соработници, наставници, родители, ги евалуираат постигањата на учениците и училиштето како целина. Учениците, исто така, можат да го следат сопствениот развој и постигнувањето.³⁴

6. Промени во образованието

Училиштата треба постојано да се менуваат за да можат да ги задоволат и одговорот на поставените барања. Постоечката состојба во училиштето може да се смени со иницирање на иновации или развојни промени. Под промена, се подразбира менување на некоја состојба, процес, содржина, структура, начин на работа, однесување, процедури и сл. Не секоја промена може да биде корисна и да го води училиштето напред, промената мора да биде иновативна и развојна. Развојна промена е онаа промена, иновација благодарение на која училиштето се унапредува, развива, осовременува.

Во предагошката литература се дадени различни објаснувања за поимот иновација, односно различни автори различно го дефинираат и истакнуваат одредени елементи како најважни. Б.Влаховиќ истакнува дека „кога зборуваме за промените во образованието, тогаш мислиме на оние кои имаат атрибути на иновација, односно на промени кои значат подобрување на нешто ново во оваа област, а што ќе треба да даде придонес за подобри резултати на училиштето, на учениците. Се работи за мерки кои влијаат или можат да влијаат на ефектот на воспитно - образовниот процес, на унапредување на можностите на училиштето (наставата) за подобро образование. Иновациите

³⁴ Петковски, К., и Алексова, М. (2004). *Водење на динамично училиште*. Скопје: БРО, стр. 280.

воопшто, а во образованието посебно, најчесто подразбираат и процес и ефект од тој процес.”

Според Младен и Нада Вилотијевиќ, иновациите во училиштето се „прогресивни, развојни, научно базирани промени во дидактичко - методската организација на наставата кои како релативно нови се јавуваат во наставниот процес.” Овде се истакнува научната основа на самата иновацијата во наставниот процес.

Јован Ѓорѓевиќ истакнува дека е „прифатливо ако иновациите се одредат како смислени, оригинални и специфични промени, за кои се смета дека ќе бидат поефикасни од досегашните чинители. Целисходно е да се сметаат за свесни и планирани промени, а не како измени кои доаѓаат случајно“.³⁵

Промените во училиштето како структура се одвиваат во :

- организациската култура;
- науката, информациската и технолошката примена;
- човековите ресурси³⁶

При промена на **организациската култура** потребно е да се иницира потполна промена на сите нивоа на организација. Од самата негова улога, одговорноста за одлуките и начинот на неговото водење на промените до пренесување на задачите и одговорноста на сите вработени. Менаџерот е оној кој иницира идеја, промена, го создава и координира тимот, ги мотивира сите учесници да го дадат максимумот во својата работа. Основна задача на сите во менаџерскиот тим е дефинирање на мисија, визија и стратешки цели и остварување на крајните цели.

³⁵ Milosevič-Ješič, S. (2009). *Upravljanje razvojnim promenama u školi*. Beograd: Zavod za unapređenje obrazovanja i vaspitanja, str. 11-12.

³⁶ Barabas – Sersic, S., & dr. (2009). *Ravnatelj škole-Upravljanje – Vodenje*. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje, str. 145.

Кај **информациските и технолошките промени** карактеристично е тоа што тие се брзи и постојано се случуваат. Во ерата на технологијата и информатиката потребно е наставниците да ги следат и воведуваат новини во наставниот процес, да ги интегрираат достигнувањата од техниката, информатиката во нивните образовни технологии.

Промената **во човечките ресурси** е и суштина на организациските промени, бидејќи се насочени кон луѓето, а тие се дел од самата организација. Луѓето се најважна компонента на организациите, бидејќи од нив зависи успехот на истата. Луѓето во организацијата различно ги прифаќаат промените и различно на нив реагираат. Можат да се спроведуваат технолошки или структурни промени, но доколку тие не бидат прифатени од членовите на организацијата кои што ќе треба да ги применуваат новите стандарди сета работа може да биде фрлена во вода. Овие промени се однесуваат на мотивацијата, вештините, однесувањето, ставовите, перцепцијата на членовите на организацијата.

Развојните промени се можни во сите области и аспекти на наставата:

- во адекватен избор, артикулација и актуелизација на наставните содржини;
- во подобри организациски решенија на наставната работа;
- во осовременување на наставните методи и примена на нови наставни постапки и решенија;
- користење на нови наставни средства;
- во подобра организација на училишниот простор и неговата опременост.³⁷

Една образовна промена се цени дека е успешна, ако хронолошки ги помине трите фази : **иницијатива, имплементација, институционализација**.³⁸

³⁷ Todorović, S. (2010). *Uloga direktora škola u primeni i pedagoških inovacija*. Novi Sad: Filozovski fakultet, str.12 – 14.

Иницијативата е фаза кога одлуките се донесуваат за да се инвестира во развојот на работата во врска со промената, а резултатот од промената се создава низ процесот на промената.

Имплементацијата е фаза кога се испитува користењето на промената, кога вештината и разбирањето се создадени, некој успех е постигнат, одговорноста се делегира на работни групи од наставниците.

Институционализацијата е фаза кога развојот престанува да се смета како нешто ново, туку промената станува дел од вообичаените промени што се случуваат во училиштето.

7. Подобрување на работата на училиштето

7.1. Училишна клима

Организациската, односно училишната клима 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 процес. Битно е да се напомене дека, организациската клима се однесува или се грижи за субјективните реакции на членовите на организацијата и таа е донекаде функција од или реакција на организациската култура.

Училишната клима практично претставува воспоставен амбиент во некое училиште, којшто е одраз на тоа како во него се чувствуваат и однесуваат вработените, учениците и другиот персонал.

За да се изгради позитивна клима во некоја организација, потребно е нејзиниот директор да ги поседува сите пет видови на карактеристики на однесување и тоа: стручна, кадровешка, едукативна, симболичка и културна. Но, покрај влијанието на директорот, во формирањето на климата многу силно учествуваат и наставниците и учениците со своите ставови и однесувања како во училиштето така и надвор од него.

³⁸ Стојановски, М. (2006). *Трансвер на промените во училиштата*. Битола: Киро Дандаро, стр. 30.

7.2. Училишна култура

Училиштето како образовна организација претставува комплексен и сложен организациски систем. Тоа произлегува од секојдневните односи на релација наставник – ученик; наставник – наставник и ученик – ученик.

Најчеста појава при ова е т.н. “судир на генерации“. Тоа практично значи судир на две култури, култура од возрасните (образувачи и воспитувачи) и култура на младите (оние што се образуваат и воспитуваат). И сето тоа се одвива во една средина со свое опкружување наречена училиште. Таа средина и тоа опкружување се карактеризираат со одредени традиции, обичаи, норми, навика, постигнати резултати, начини на однесување и комуницирање, религија итн. Сето тоа заедно со својата комплексност и сложеност, динамичности и отвореност го викаме култура на училиштето.

Културата на училиштето е онаа по кое се препознава секое училиште и онаа што му дава белег на секој негов наставник и ученик како поединец или член на таа голема заедница. Не постои единствена дефиниција за тоа што е култура на училиштето. Но едно е сигурно. Концептот за култура на училиштето е многу моќен концепт. Само училиште со своја сопствена култура може да има перспектива.

Културата на училиштето се создава и таа со тек на време се еволуира и збогатува. Тоа значи дека културата на училиштето во исто време е и појдовна основа, но и цел во воспоставувањето на мисијата и визијата на едно училиште. Позитивната училишна култура е креирана, се развива и е поткрепена од квалитетно водство.³⁹

7.3.Што е тоа подобрување на училиштето (School Improvement)

Подобрувањето на работата на училиштето или негово унапредување и усовршување се дефинира како пристап во образовните промени, кои имаат двојна цел или намера. Прво, зголемување на резултатите на учениците и

³⁹ Велкова, М. *Водството на директорот на училиштето како фактор за подобрување на работата на училиштето*. Скопје: Институт за социолошки и политичко-правни истражувања. магистерски труд. Универзитет „Св.Кирил и Методиј“, стр.39 – 44.

второ, зголемување на капацитетот на училиштето за управување со промените.

Во основа на пристапот за напредок во работата на училиштето лежи постојаното и континуирано усовршување на наставниот кадар и директорот на училиштето.

Што подразбираат некои автори под подобрување на работата во училиштето? Еве некои дефиниции за School Improvement:

- Систематски, поддржан напор насочен кон промена во условите за учење и другите поврзани внатрешни услови во едно или повеќе училишта, со јасна намера образовните цели и задачи да се извршуваат поефикасно.
- Јасен пристап кон образовната промена што ги зголемува постигнувањата на учениците исто толку добро како и зголемувањето на капацитетот на училиштето во управување со промените.⁴⁰ (Hopkins, Ainscow and West)
- Низа од едновремени процеси и процеси што се повторуваат во било кое училиште:
 1. Насоченост кон предавање и учење
 2. Дефинирање на сопствен пат
 3. Стратегии за достигнување на целите
 4. Подобрување на резултатите на учениците
 5. Проценување на тековната култура и развој на позитивни културни норми⁴¹

(Stoll and Fink)

Во основата на подобрувањето на работата на училиштето лежи подобрувањето на квалитетот на образованието за сите и следниве пет принципи се однесуваат на тоа:

- *School improvement е процес насочен кон подобрување на квалитетот на учењето на учениците.*

⁴⁰ Hopkins, D., Ainscow, M., & West, M. (1994). *School improvement in the era of change*. London: Redwood books.

⁴¹ Stoll, L., & Fink, D. (1996). *Changing our School*. Bristol

- *Визијата на училиштето треба да биде онаа цел кон која се стремат и со која се обединуваат сите членови на училишната заедница, како оние што учат, така и оние што предаваат (учениците, наставниците, соработниците, родителите и т.н.).*
- *Училиштето треба да се гледа во надворешните притисоци за промена, како на можности за зацврстување на своите внатрешни приоритети.*
- *Училиштето треба да ги развива структурите и да создава услови кои ќе ја зајакнуваат соработката и притоа раководењето да се врши преку делегирање на овластување на групи или поединци.*
- *Училиштето треба да го промовира сфаќањето дека следењето и вреднувањето на квалитетот е одговорност што заедно ја споделуваат сите членови.*

Подобрувањето на работата во училиштето не е настан, туку континуиран процес кој е сложен, динамичен и бара консензус од сите членови на училиштето по прашањата на изградена политика, културата на училиштето, соодветно избраните стратегии за промена и подготвени носители за изведување на промената. Тоа бара големи напори и желба за успех. Следниве шест предлози можат да се третираат како вовед кон она што значи суштина на подобрувањето на работата во училиштето:

1. *Фокусирање кон внатрешните услови на училиштето.*
2. *Донесување на јасни одлуки за развојот на училиштето.*
3. *Приспособување на училиштето кон надворешните промени за внатрешни цели.*
4. *Позитивно влијание врз сите нивоа на училиштето.*
5. *Резултатите од работата во училиштето создаваат енергија за развој на училиштето.*
6. *Изнаоѓање на заеднички јазик за наставата и промените.*

Фокусирање кон внатрешните услови на училиштето

Без јасна насоченост кон внатрешните услови на училиштето, напорите за подобрување на работата во училиштето набрзо ќе се маргинализираат.

Искусствата покажуваат дека развојот на училиштето истовремено е поврзан со подобрување на внатрешните услови во училиштето. Услови кои го покажуваат подобрувањето на работата во училиштето се: развој на персоналот, трансформација на водството, ефективни стратегии за координација, учество на учениците и родителите во конципирањето на политиката на училиштето. Сите овие услови резултираат со создавање на можности за наставниците да се чувствуваат моќни и смели во нивната работа. Развојот на внатрешните услови на училиштето треба да биде дополнување на развојот на приоритети кои се однесуваат на работата на наставникот во училиштето.

Донесување на јасни одлуки за развојот на училиштето

Подобрувањето на работата во училиштето не треба да се случи без да се донесат јасни одлуки за развојот и поддршката. Одлуките треба да бидат донесени во врска со промените, кои треба да се спроведуваат и како тие треба да се селектираат. Ова е фундаментално прашање. Едно од тие прашања што го одразуваат можеби најклучниот предизвик за промена на изгледот и содржината на училиштето денес е како да се постави баланс помеѓу промената и ефективната стабилност на училиштето.

Приспособување на училиштата кон надворешните промени за внатрешни цели

Планирањето на сопствениот развој се третира како важен вовед во подобрувањето на работата во училиштето. Да се работи во круг на планирањето, значи, дека училиштето се става во состојба да генерира бројни приоритети на индивидуалци и групи, па до систематско собирање на низа приоритети кои ги претставуваат вкупните потреби на целата училишна заедница.

Резултатите од работата на училиштето создаваат енергија за развој на училиштето

Резултатите од работата на училиштето ќе бидат поефективни доколку има:

- *Систематско собирање, интерпретирање и користење на податоците генерирани од училиштето при донесувањето на одлуките;*
- *Ефективна стратегија за следење на напредокот и влијанието од политиката на училиштето;*
- *Вклучување на поголем дел од персоналот во процесите на собирање на податоци и нивно анализирање;*
- *Јасно воспоставен систем од реални правила за собирање, контрола и користење на податоците генерирани од училиштето.*

Изнаоѓање на заеднички јазик за наставата и промената

Работата во училиштето ќе се подобрува доколку:

- сите се насочат кон остварување на целите;
- сите применуваат стратегии во согласност со нивните цели, поткрепени на рационални основи од теоријата, истражувањата и добрата пракса;
- сите да се стремат кон значителен развој и секој развој вклучува учење како на учениците така и на наставниците;
- постои взаемно набљудување во наставата;
- наставниците и раководниот кадар заедно ги планираат, подготвуваат, обликуваат и оценуваат материјалите за предавање;
- наставниците учат еден од друг преку размена на искуства.

Колку училиштето ја подобрува својата работа и што треба да се превземе за тоа училиште да стане ефективно во голема мера зависи од директорот на училиштето. Училиштето е на добар пат да стане ефективно, доколку директорот:

- ги споделува должностите и ресурсите за да обезбеди ефикасно работење;
- ги поддржува потребите на наставниците;
- го вклучува персоналот во професионалните развојни програми;
- ја координира целокупната работа на училиштето со правилно делегирање на овластувања;
- го вреднува придонесот на колегите;

- е верен и предаден целосно на училиштето, неговите членови и неговата репутација;
- перманентно се грижи за професионалниот развој на наставниот кадар;
- го мотивира персоналот

Со други зборови директорот на училиштето треба да е активно вклучен во сите аспекти на училиштето и да е целосно посветен на мисијата на училиштето.⁴²

8. Мотивација

8.1. Мотивирање во образованието

Мотивацијата како менаџерска функција подразбира способност на водачот да ги мотивира, да влијае, да ги насочува и да комуницира со подредените, со цел да се постигнат зацртаните цели на организацијата или институцијата.

Во тој контекст мотивацијата се применува на три нивоа и тоа:

1. Мотивирање на наставниците
2. Мотивирање на учениците
3. Мотивација на секој поединец за работа во училиштето

Мотивирање на наставниците и другите соработници во наставата

Имајќи го во вид значењето на наставникот како носител на воспитно-образовниот процес во училиштето и во тој контекст, неговата соработка со директорот на училиштето и соработниците во наставата сосема е јасно дека квалитетот на работата во училиштето во многу ќе зависи од мотивираноста на наставникот.

Мотивираност на учениците

Мотивираноста на учениците е значаен предуслов за постигнување на подобри образовни резултати. За што се мотивираат учениците:

за учење;

⁴² Велкова, М. *Водството на директорот на училиштето како фактор за подобрување на работата на училиштето*. Скопје: Институт за социолошки и политичко-правни истражувања. магистерски труд. Универзитет „Св.Кирил и Методиј“, стр.46 – 52.

за почитување на училишниот режим;
за соработка во интересни активности кои потекнуваат од училиштето
(талентирани ученици)

Мотивација на секој поединец за работа во училиштето

Мотивираноста на секој поединец за работа во училиштето е мошне значајна за секој директор на училиштето сам за себе, но и да изгради такви односи во училиштето што ќе овозможи мотивираност на секој поединец во училиштето за успешна работа. При тоа треба да се имаат во вид статусот и улогата на секој поединец во училиштето.

8.2. Теории за мотивираноста

Постојат бројни теории кои го третираат подрачјето на феноменот на мотивација и методот на мотивирање при поттикнување на човекот кон раководење на посакуван начин. Овие теории ја третираат мотивацијата од разни аспекти, но сите нив ги интересира едно исто, а тоа е што го поттикнува човекот на работно место да работи. Најпознати и типични теории се:

1. Теориите на мотивација кои произлегуваат од тезите дека човековата подготвеност за работа доаѓа од незадоволени потреби (типичен претставник е теоријата на Маслоу);
2. Теориите на мотивација кои произлегуваат од тезата дека самата природа на работа и меѓучовечките односи на работното место (тука спаѓа и стилот на водство) влијаат на подготвеноста на човекот за работа (типичен претставник е теоријата на Херцберг);
3. Теориите на мотивација кои произлегуваат од однесувањето на поединецот на работното место (Бихевиористичкиот пристап). Овие теории ја заговараат тезата дека поединците на работното место сосема различно се однесуваат, затоа за нив се потребни различни стилови на водење (типични претставници се теориите X и S, по Грегор-Врум).⁴³

⁴³ Исто, стр.53-57.

8.3. Директорот како мотиватор

Директорот е должен да ги направи сите напори за да ги мобилизира сите расположливи ресурси и да ги насочи во правец на целта на училиштето. Во тој процес, тој ги користи сите методи и принципи за да ги мотивира поединците се цел да оствари максимални резултати од работењето на својата институција. Успешен директор не е оној кој што се ангажира сам и бесконечно и сам постигнува резултат, туку напротив оној кој успева да ги мотивира сите и да ги насочи кон остварување на поставената цел. Ефективниот директор ја користи својата моќ преку која ги мотивира вработените за подобри резултати во работата и за поголема продуктивност на трудот.

Елементи кои директорот може да ги употреби за управување со мотивација на вработените се: мотивите и потребите кои индивидуата ги носи во дадена ситуација и училишните задачи кои мора да бидат извршени, климата што ја карактеризира дадената ситуација, личните придонеси и ограничувања на оперативниот менаџер.

8.4. Фактори на мотивација

Постојат мноштво фактори кои влијаат мотивирачки за остварување на поставените цели на училиштето. Практиката покажала дека колку индивидуата се приближува кон остварување на целта, толку мотивираноста опаѓа, па умешноста на менаџерскиот тим е да постигне нови цели кои ќе создадат мотивација за нов ангажман. Исто така, мотивираноста опаѓа со задоволување на потребите или незадоволството на извршителите од општите услови во кои ги врши своите задачи. Во образовните институции постојат специфични фактори и начини со кои се поттикнува креативноста и ефикасното извршување на задачите. Во оваа група спаѓаат пред се: пофалбите, наградите, признанијата, укорите, натпреварувањата, такмичењата, меѓународната презентација на достигнатото, апликативност на постигнатото, високите државни награди, материјалната стимулација, стипендиите, фондацииите и сл.

Од тој аспект многу значајно е како да се постигне соодветен стапен на мотивираност кај наставничкиот и соработничкиот кадар, така и кај учениците кои ги консумираат образовните услуги.

8.5. Парите како фактор за мотивација

Со глобализација на моделот на пазарната економија, недвосмислено се универзира ставот дека најголема мотивирачка сила во сите активности, се сепак парите. Тоа произлегува од самата реалност дека со парите се задоволуваат сите видови потреби како што се биолошките, културните, образовните и сл. Може да се рече дека преку куповната моќ на граѓаните се определува и положбата во општеството, а пак куповната моќ е врзана со нивните примања. Поради ваквата положба вработените постојано се во борба за повисока заработувачка, финансиски награди.

Практиката покажува дека најбрзи и најефикасни ефекти за извршување на поставените задачи се постигнуваат преку материјалните стимулации. Има обратни случаи, материјалните стимулации да имаат обратен ефект, дури да има бојкот во работата, ако менаџерот нема праведен однос при вреднувањето на трудот на секој поединец.⁴⁴

9. Решавање проблеми и донесување одлуки

9.1. Решавање проблеми

На прв поглед би можело да се чини дека решавањето на проблеми и одлучувањето, се само два различни термини за еден ист процес. Меѓутоа, меѓу нив постои мошне значајна разлика. Проблемот претставува разлика меѓу она што треба да се случува и она што навистина се случува. Ефикасниот решавач на проблеми ги поставува оние прашања што постепено ги елиминираат проблемите, што го одвлекуваат вниманието и што го остава само проблемот што треба да се реши.

⁴⁴ Исто, стр.61 – 64.

Процесот на решавање на проблемот започнува со идентификација на проблемот, продолжува со анализа, со која се изолира причината и завршува со акт на избор. Со пречистувањето на ситуацијата, на секој степен, се јавува посебна информација, релевантна за проблемот. Најпосле, се прочистува списокот на причините се додека не остане најверојатната причина. Лоцирањето на оваа причина, во врска со проблемот, овозможува да се преземе конкретна ефикасна акција.

9.2. Донесување одлуки

Одлучувањето е својствено на луѓето кога се во приватниот живот и кога се на работа во претпријатијата и другите фирми. И во обичниот живот и во работата има промени кои создаваат проблеми, а овие проблеми бараат решенија. За решенијата треба да се донесуваат одлуки, кои ќе се применуваат со цел да се решаваат проблемите создадени од промените.

Кога ќе се направи една анализа на работата на директорот на училиштето, ќе се заклучи дека таа е насочена, пред се, на остварување на поставените цели, а таа работа е сврзана со донесување на разновидни одлуки.

Одлуката всушност претставува свесен чин на волјата со која се објективизира некоја активност, се решава некое прашање и се преземаат нови активности.

Додека одлуката претставува свесен чин или интелектуален инструмент за регулирање на некои односи, одлучувањето претставува процес чија цел е самиот чин на донесување на одлука. Процесот на одлучување е сложена и одговорна работа, без разлика дали одлуката ја донесува директорот на училиштето како поединец или Управниот одбор, како колективен орган. И во двата случаи, доаѓањето до квалитетна одлука претпочита познавање на состојбите во кои се донесува одлуката и постоење на оценка за последиците кои ќе ги предизвика донесувањето и спроведувањето на одлуката.

9.3. Спроведување на одлуки

Нема да има никаква смисла целокупниот процес на одлучување и донесување на одлука ако таа не се примени, односно ако не се спроведе во практика.

Со цел да се донесуваат добри одлуки потребен е комплементарен тим, а за ефикасно спроведување на одлуките потребно ни е предвидено долгорочно заедништво на интересите со луѓето кои се потребни за имплементација на одлученото. Во комплементарниот тим доаѓа до конфликти поради различните размислувања, пристапи на членовите во тимот. Заедништвото на интереси не доаѓа само по себе.

Конфликтот е конструктивен и синергетски доколку луѓето што се меѓусебно различни учат од меѓусебните разлики, а во тоа најмногу помогнува добрата комуникација, соработката и взаемната почит и доверба. За успешна тимска работа потребни се правила за однесување во процесот на донесување одлуки, кои правила поттикнуваат почит и доверба.

Кога се одлучува во група можноста да се донесе квалитетна одлука е голема, бидејќи повеќе луѓе имаат повеќе согледувања и размислувањата за проблематиката за која се одлучува.⁴⁵

10. Релевантни истражувања

Иако приватниот сектор постои подолго време во државите кои поминуваа низ транзицискиот период не постојат многу истражувања во нашата и соседните земји кои се занимаваат со *споредба и компарација* на државниот и приватниот образовен сектор. Во периодот после транзицијата, истражувањата кои беа направени во соседна Хрватска во претходната деценија истакнуваа две спротивни тенденции, на една страна заговорниците на приватното образование кои сметаат дека тие се гаранција за нов квалитет во однос на државните училишта, а на друга страна противниците кои го оспоруваат квалитетот на приватното образование и истакнуваат дека овој

⁴⁵ Исто, стр. 66 – 70.

начин на образование е промотор на богатата класа. Со ова истражување беше истакната потребата за создавање на критериуми и јасни параметри за компарација и воедно појавата на приватното образование се сметаше за важен параметар за демократијата во една земја и нејзината развиеност.

Дел од одбранети магистерски трудови во нашата држава беа насочени кон истражување на улогата на менаџерот во воведувањето на развојните промени во државните училишта, начинот на менаџирање на проектите во средните стручни училишта; во приватните училишта пак се истражуваа начинот на основање, управување и новите трендови во водење на воспитно – образовниот процес во училиштето. Сите тие дадоа свој придонес и одговорија на прашања значајни за воведување на менаџментот во нашите училишта, но истражувањата беа насочени на согледување на состојбите само во државниот или приватниот сектор поодделно.

За имплементација на лидерските вештини и компетенции на директорите (менаџерите) *споредбено* во државните и приватните училишта не се правени многу истражувања.

Имплементацијата на лидерските вештини и компетенции на директорите во државните и приватните училиштата се врши во основа со обука на менаџерите, односно директорите кои раководат со училиштето. За обуката на менаџерите во образовниот сектор, Министерството за образование и наука има акредитирано пет високообразовни институции како понудувачи за услуги за обука на директори во која обука се стекнуваат и вештини за развојниот и проектниот менаџмент. Менторирањето, поттикот на наставниот кадар за вклучување во развојниот процес на училиштето е задача на менаџерот или пак се обучуваат од страна на Бирото за развој на образованието (БРО).

ВТОР ДЕЛ

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет и проблем на истражувањето

1. Предмет на истражување

Предмет на истражување на овој труд е лидерството, односно, начинот, вештините и компетенциите на управување на директорот, како фактор за успешна работа во училиштето.

Најзначајната функција што некое лице ја извршува во рамките на едно училиште е функцијата на директор во училиште. Да се биде добар директор, а тоа значи лидер и менаџер во училиште е повеќе од тоа да се биде добар во работата што се извршува, а како директор со неа треба да се управува.

Кога се зборува за начинот на раководење на училиштата, воглавно во пракса, може да се сретнат два основни начини на раководење (авторитарен и демократски). Во првиот случај, за авторитарниот стил на водство е карактеристично што водството е насочено кон директорот и директорот е ориентиран кон постигнување на резултат. Додека, во вториот случај, за демократскиот стил на водство е карактеристично што водството е насочено кон подредените и што директорот со ваков стил на водство е ориентиран кон воспоставување на клима на добри односи во училиштето.

Од главното истражувачко прашање произлегуваат уште низа други истражувачки прашања. Така на пример, во овој магистерски труд ќе се сретнеме и со: подобрувањето на работата на училиштето, училишната клима и култура, ефективните училишта и нивните карактеристики; мотивација, фактори на мотивација; решавање на проблеми и донесување одлуки и сл.

Бидејќи овој проблем во себе опфаќа низа елементи, предметот на истражувањето во себе вклучува дефинирање на основните поими на предметот на истражување:

Директор – раководен орган во училиштето кој е одговорен за законитоста во работата и за материјално-финансиското работење на училиштето. За директор на средно училиште се избира лице кое, покрај општите услови утврдени со закон, ги исполнува и условите за наставник, педагог или психолог во средно училиште, има високо образование, најмалку пет години работно искуство во установа за воспитно-

образовна работа, верифицирана од Министерството, и положен испит за директор. Директорот ја организира и ја раководи воспитно-образовната и другата работа, самостојно донесува одлуки од делокругот на неговата надлежност, утврдена со законот и со актите на училиштето, и го застапува училиштето пред трети лица.

Водство – претставува современ пристап во развојот на менаџментот, а особено во менаџментот на човечките ресурси. Тоа е една од најтешките области на општествените науки за истражување. Водството во себе вклучува и администрирање и управување. Постојат бројни дефиниции и пристапи во поглед на водството:

Водството е динамичен процес кој се фокусира на иднината и се грижи за подобрување, развој, квалитет и ефикасност во работата; водството претставува рамка во која најповеќе доаѓа до израз човечкиот потенцијал; водството е способност да се обединат луѓето околу некоја заедничка цел; водството е способност да се убедат другите да го направат она што не им се допаѓа и притоа да уживаат правејќи го тоа; водството е однесување или поведение кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели.

Принципи на водството – се основни доктрини или претпоставки што го карактеризираат водството. Како најзначајни принципи на водството се истакнуваат следниве: константност на целта, тимска работа, ефективно управување со ресурси, донесување на одлуки врз основа на факти, ефективна комуникација, одговорност и власт, позитивен ментален став, разбирање и респект и заедништво.

Особини на водството – се препознатливи карактеристики и квалитети со кои водачот се разликува од другите луѓе. Особините се лични атрибути што водачот постојано ги покажува во процесот на водење. Личноста која успешно ги применува принципите на водство би требало да ги поседува следниве особини: контролирани емоции, адаптивност, иницијатива, храброст, определба и решителност, етичко однесување, цврст суд, издржливост, доверливост и желба.

Вештини на водството – му овозможуваат на водачот да ја добие и да ја одржува позицијата на водство. Колку водачот успешно ќе ја реализира визијата, зависи од неговите вештини. Како суштествени и неопходни вештини на еден ефективен водач се следниве: планирање, водење на тим, ефективно водење на состаноци, комуницирање, управување, одговорност за финансиите, донесување на

одлуки, проценка на ситуацијата, поучување, предавање, потпомагање и стручно знаење.

Училиште – е установа за организирано воспитание на човекот и една од најстарите институции во човековото општество. Почетоците на неговото настанување се совпаѓаат со постанокот на робовладетелското општество. Согласно со барањата кои се поставувале пред него, училиштето ги менувало: целта и задачите, содржините, методите, облиците и средствата за работа, положбата на учениците во училиштето и др. Основна функција на училиштето е кадровската репродукција во општеството, а тоа значи претпоставка за функционирање на едно општество во неговиот тоталитет.

Училишна клима – 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 процес. Училишната клима практично претставува воспоставен амбиент во некое училиште, којшто е одраз на тоа како во него се чувствуваат и однесуваат вработените, учениците и другиот персонал.

Училишна култура – училиштето како образовна организација претставува комплексен и сложен организациски систем. Тоа произлегува од секојдневните односи на релација наставник – ученик; наставник – наставник и ученик – ученик. Најчеста појава при ова е т.н. “судир на генерации“. Тоа практично значи судир на две култури, култура од возрасните и култура на младите. Сето тоа се одвива во една средина со свое опкружување наречена училиште. Таа средина и тоа опкружување се карактеризираат со одредени традиции, обичаи, норми, навики, постигнати резултати, начини на однесување и комуницирање, религија итн. Сето тоа заедно со сета своја комплексност и сложеност, динамичност и отвореност се нарекува култура на училиштето.

Мотивација – подразбира способност на водачот да ги мотивира, да влијае, да ги насочува и да комуницира со подредените, со цел да се постигнат зацртаните цели на организацијата или институцијата. Имајќи го во вид значењето на наставникот како носител на воспитно-образовниот процес во училиштето и во тој контекст, неговата соработка со директорот на училиштето и соработниците во наставата сосема е јасно дека квалитетот на работата во училиштето во многу ќе

зависи од мотивираноста на наставникот. Мотивираноста на учениците е значаен предуслов за постигнување на подобри образовни резултати.

2. Цели на истражувањето

Целта на истражувањето е поврзана со предметот на истражувањето, а произлегува од потребата научно да се истражат посакуваните лидерски вештини и компетенции на управување на директорот во приватните и државните средни училишта.

Научна цел: да се даде придонес и сознание дека лидерството и лидерските вештини и компетенции на еден директор во училиште се едни од основните и најважни пристапи за подобар развој и функционирање на едно успешно училиште, кои постојано треба да се збогатуваат и обработуваат во секој поглед, со што би се дошло до научни сознанија за текот и развојот на едно успешно и квалитетно училиште.

Практична цел: да се даде преглед на моменталната состојба во повеќе приватни и државни средни училишта, во однос на водството на директорите и успешноста во училиштата, какви се училишната клима и култура, како треба да бидат мотивирани учениците за работа и постигнување секогаш подобри резултати, а исто така и наставниците, за да можат да реализираат часови, да решаваат проблеми и донесуваат одлуки.

Од овие цели произлегуваат и следниве задачи на истражувањето:

- да се испита дали и колку директорот на училиштето е насочен кон внатрешната средина на училиштето (вработените);
- да се испита дали и колку вработените во училиштето партиципираат во донесувањето на одлуки кои се важни во работата на училиштето;
- да се испита дали и колку директорот на училиштето создава клима за меѓусебна соработка на вработените;
- да се испита ставот и мислењето на наставниците во државните средни училишта во примената на стилот на раководење на директорот;
- да се испита ставот и мислењето на наставниците во приватните средни училишта во примената на стилот на раководење на директорот;

- да се идентификува стилот на раководење на директорот во приватните средни училишта и влијанието врз успешната работа на училиштето;
- да се идентификува стилот на раководење на директорот во државните средни училишта и влијанието врз успешната работа на училиштето;
- да се испита степенот на застапеност на лидерските вештини на директорот;
- да се испита дали и колку директорот на училиштето успешно менаџира со човечките ресурси.

Резултатите од ова истражување се користат пред се да послужат како еден репер, патоказ за остварување и унапредување на успешни училишта.

3. Хипотези на истражувањето

Од клучно значење за секој научен труд претставува поставувањето на општата хипотеза на трудот која треба да се докажува.

Во ова истражување варијаблите кои се во корелација се следните:

- Независна варијабла – директорот на училиштето со своите карактеристики: вештини, компетенции, ангажираност, правилно раководење со приватните и државните средни училишта.
- Зависна варијабла – како лидерските вештини и компетенции ги проценуваат наставниците кои се разликуваат по образовното ниво, полот и работниот стаж на вработените во приватните и државните средни училишта

Од вака дефинираните варијабли (независна и зависна варијабла) општата хипотеза ја формулиравме на следниов начин:

Постои разлика во лидерските вештини и компетенции на директорите во приватните и државните средни училишта.

Од вака поставената хипотеза, произлегуваат и следните субхипотези:

- Директорите на државните и приватните средни училишта се доволно насочени кон внатрешната средина на училиштето (вработените) .

- Вработените во државните средни училишта повеќе партиципираат во донесувањето на одлуки кои се важни во работата на училиштето отколку вработените во приватните средни училишта.
- Директорите на државните и приватните средни училишта создаваат позитивна клима за меѓусебна соработка на вработените.
- Постои разлика во примената на стиловите на раководење на директорот во приватните и државните средни училишта.
- Постои разлика по однос на застапеноста на лидерските вештини на директорот во приватните и државните средни училишта.
- Директорите од приватните и државните средни училишта успешно менаџираат со човечките ресурси.

Вака поставените хипотези сметаме дека се јасни и дека се разграничени варијаблите помеѓу кои треба да има корелација и дека со обемот на истражување кое е направено доаѓаме до заклучок за прифаќање или отфрлање на истите хипотези. Сепак, овде постои статистичка разлика помеѓу приватните и државните средни училишта која зависи од начинот на раководење, а преку обработката на податоците се гледа каква и колкава е таа статистичка разлика.

4.Методолошки постапки за собирање на податоци

За ова истражување, се определивме за комбинирана истражувачка стратегија (дедуктивна и индуктивна). Таа комбинација на повеќе методолошки приоди, стратегии, техники на прибирање на податоци има предности во добивањето разновидна потполна евиденција за да се надминат грешките во ова истражување. Самиот предмет на истражување за начинот на раководење, дисциплината, мотивацијата и климата и културата во училиштата бара квалитативна истражувачка стратегија.

Фазата на научното истражување кое се однесува на прибирање на податоци и информации, вклучува квалитативни и квантитативни методи и постапки.

Квантитативни методи и постапки ги искористивме во делот на прибирање на податоците кои треба да послужат за давање една јасна претстава за начините на раководење на училиштата, нивото на дисциплина, мотивација, општата клима и

култура која владее во училиштата. За прибирање на податоците од емпириското истражување кои се презентираат во овој труд се користени следниве инструменти:

1. Анкета со прашалник (анкета со професори и педагошко-психолошка служба). Професорите беа анкетирани за тоа колку тие самите се задоволни од работата на директорот, како тој се однесува со нив, колку им помага во работата, каква е нивната меѓусебна соработка и сл. Вработените во педагошко-психолошката служба беа анкетирани за тоа колку тие се задоволни од својата работа што ја вршат, односно дали тие ги имаат сите потребни способности, како се задоволни од директорот на училиштето, дали директорот постојано е достапен за нив, односно дали им помага во решавање на некои проблеми и сл. Анкетирани се 160 испитаници, од различен пол и различно работно искуство. Анкетата се состоеше од 30 прашања, кои беа во функција на поставените хипотези. Анкетираните на сите прашања имаа можност да дадат оценка од 0 до 4.

2. Полуструктурираното интервју како инструмент овозможи да се добијат искусвени податоци по пат на вербално комуницирање со интервјуираните лица – директори. Директорите беа интервјуирани за тоа колку тие веруваат дека се лица кои ги имаат сите потребни способности за да бидат на таа позиција, колку нивните вработени сметаат дека тие се компетентни за нивната функција, колку тие се држат на своите начела и принципи, дали имаат доверба во своите вработени, дали нивните вработени и ученици се горди што се дел од нивните училишта, како и на кој начин наоѓаат решенија за одредени проблеми, дали учениците и родителите се задоволни од работата на директорот и сл. Директорите одговорија на 15 прашања, задоволувајќи ги барањата за да се објаснат дадените хипотези. Интервјуирани се директори од пет државни и пет приватни средни училишта.

Квалитативни методи и постапки користев главно во анализата на квалитативните податоци. Од методите за прибирање на податоци и информации ги користев следниве:

1. Биографски метод (документи поврзани со предметот на истражување – водство, стилови на водство, лидерски вештини и компетенции на директорите)

2. Животни истории на поединци (соодветен искусвен материјал за субјективното искуство на учесниците во образовниот процес)

3. Метод на набљудување (посета на училишта од јавен и приватен сектор) ја набљудував работата на директорот со наставниците, учениците и воедно на училиштето во целина, со што проверив и одредени искуствени податоци добиени или создадени со друга методолошка постапка.

5. Популација и примерок

Во истражувањето беа вклучени три категории субјекти: директори, професори и стручни соработници (педагози и психолози) кои работат во државни средни училишта и директори, професори и стручни соработници (педагози и психолози) кои работат во приватни средни училишта. Видот на примерокот во истражувањето беше стратификуван. Во истражувањето беа анкетирани и интервјуирани субјекти од пет приватни и пет државни гимназии. Во табелата бр.4 се претставени податоци за вработените од училиштата кои беа вклучени во истражувањето.

Табела бр.4. Структура на примерокот анкетирани професори и стручни соработници и интервјуирани директори

Државни Училишта	Број на анкетирани испитаници	Број на интервјуирани директори	Приватни Училишта	Број на анкетирани испитаници	Број на интервјуирани директори
СОУ "Ибрахим Темо"- Струга	12	1	ПСУ" Петта приватна гимназија"- Струга	25	1
СОУ "Нико Нестор" -Струга	19	1	ПСУ"Петта приватна гимназија"- Скопје	15	1
СОУ "Св.Климент Охридски"- Охрид	11	1	ПСУ"Јахја Кемал"- Струга	10	1
ОЕМУЦ "Св. Наум Охридски"-Охрид	20	1	ПСУ"Јахја Кемал" - Скопје	15	/
СОУ "Гостивар"- Гостивар	18	1	ПСУ "Јахја Кемал"- Тетово	15	/
	Вкупно 80	5		Вкупно 80	3

6. Организација и тек на истражувањето

Теренскиот дел од истражувањето беше реализиран во период од два месеци. Првенствено, реализирана беше соработката со пет државни и пет приватни средни училишта. Истражувањето беше спроведено по следниот организациски редослед:

- составување на примерокот;
- подготовка на инструментите за истражување (печатење и проверка);
- спроведување на интервју наменето за директорите на училиштата;
- спроведување на анкетниот лист наменет за наставниците и стручните соработници (во ист ден како и за директорите на училиштата);
- обработка на податоците од анкетата – скалирањето;
- проверување на хипотезите;
- интерпретација на податоците и донесување заклучоци;
- подготвување извештај од извршеното истражување

7. Обработка на податоците

Обработката на добиените податоци беше направена со примена на квалитативна и квантитативна анализа. Прашањата со скала на проценка се обработени преку: сигнирање, групирање, табелирање, пребројување, пресметување процент и фреквенција, аритметичка средина, како и χ^2 тест, кои се користени за изведување заклучоци за постоење (непостоење) на определени разлики меѓу добиените (забележани) фреквенции и фреквенциите кои би ги очекувале според определена хипотеза. Сите податоци се компјутерски обработени.

ТРЕТ ДЕЛ

**АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА
РЕЗУЛТАТИТЕ ОД СПРОВЕДЕНОТО
ИСТРАЖУВАЊЕ**

1.Анализа на добиените резултати од анкетниот лист за наставниците и стручните соработници

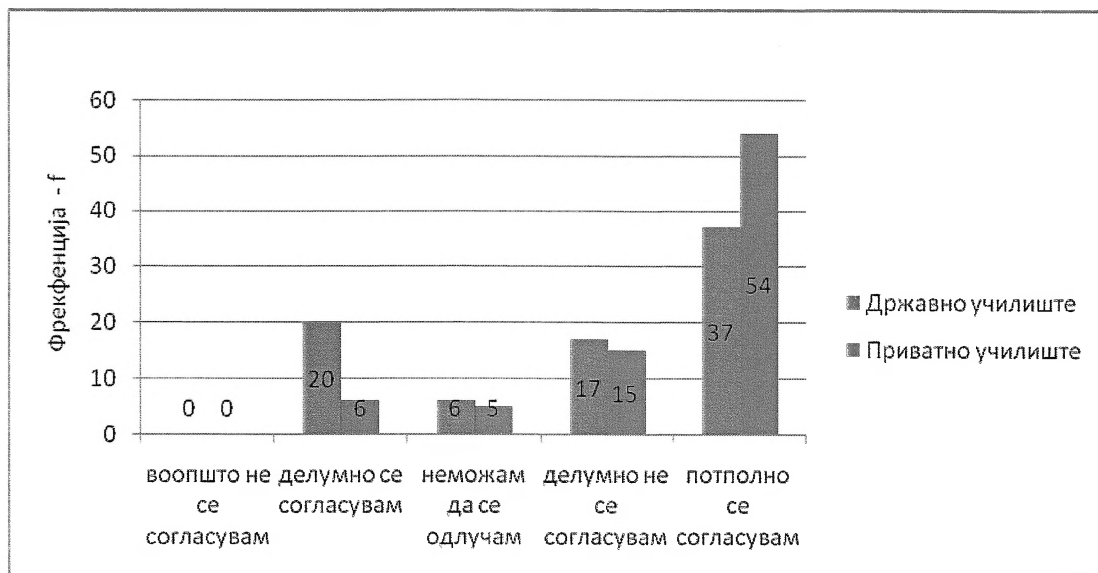
Анализата на резултатите од истражувањето беше насочена кон докажување на поставената главна хипотеза и поединечните хипотези. Беа анализирани податоците од интервјуто за директорите на училиштата и анкетниот лист за наставници и стручни соработници.

Во воведниот дел од анкетниот лист од испитаниците се бараа податоци за: полот, училиштето во кое работат, работното искуство и кои работни задачи ги извршуваат. Овие податоци се прикажани во табела бр.5.

Табела бр.5. Структура на примерокот анкетирани испитаници според работното искуство и полот

Вид на училиште	Работно искуство									
	до 5 год.		5 – 10 год.		10 – 15 год.		15 – 20 год.		над 20 год.	
	пол		пол		пол		пол		Пол	
	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж
Државно училиште	6	19	14	24	4	8	/	3	/	2
Приватно училиште	12	35	11	14	3	2	1	1	1	/

Слика бр. 1. Училиштето има наставници такви какви што му се потребни



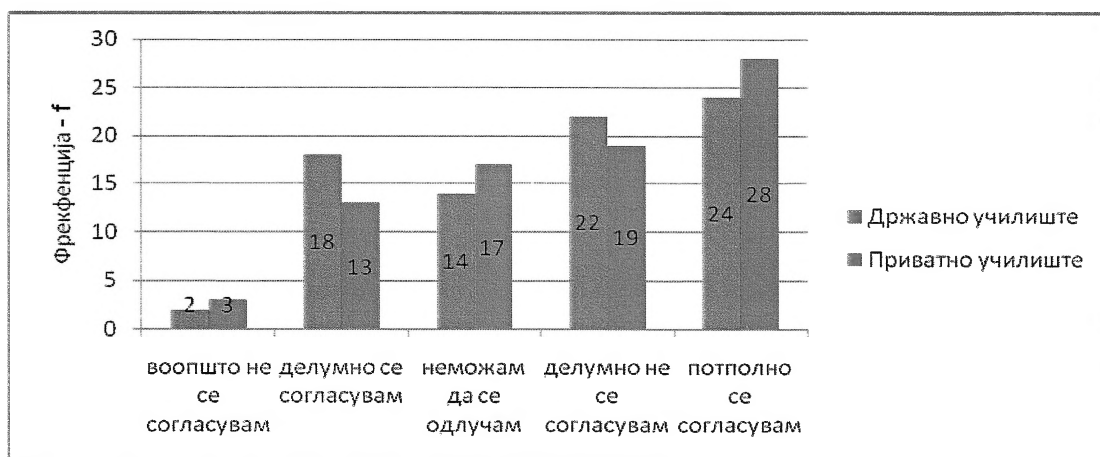
Табела бр.6. Училиштето има наставници такви какви што му се потребни

Вид на училиште	воопшто не се согласувам	делумно се согласувам	не можам да се одлучам	делумно не се согласувам	потполно се согласувам	Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	0	20	6	17	37	80	2,8875
Државно училиште %	/	25	7,5	21,2	46,2	100	
Приватно училиште f	0	6	5	15	54	80	3,4625
Приватно училиште %	/	7,5	6,25	18,75	67,5	100	
купно f %	0 0	26 32,5	11 13,75	32 39,9	91 113,7	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 11.002$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој е статистички значаен, што значи дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Имено, само 37 (46,2%) испитаници од државните училишта сметаат дека училиштето има наставници какви што му се потребни, што не е случај со приватните училишта каде 54 испитаници (67,5%) го делат тоа мислење. (Слика бр. 1. Училиштето има наставници такви какви што му се потребни)

Пресметувајќи ја аритметичката средина, сметаме дека оваа разлика постои поради тоа што приватните училишта се понови и истите имаат помлад и поквалитетен кадар кој сака да се истакне, а со тоа и ги задоволува потребите и барањата на наставниот план и програма и на учениците, што е во функција на поквалитетно образование.

Слика бр. 2. Училиштето е повеќе насочено кон внатрешната средина отколку кон надворешната



Табела бр.7. Училиштето е повеќе насочено кон внатрешната средина отколку кон надворешната

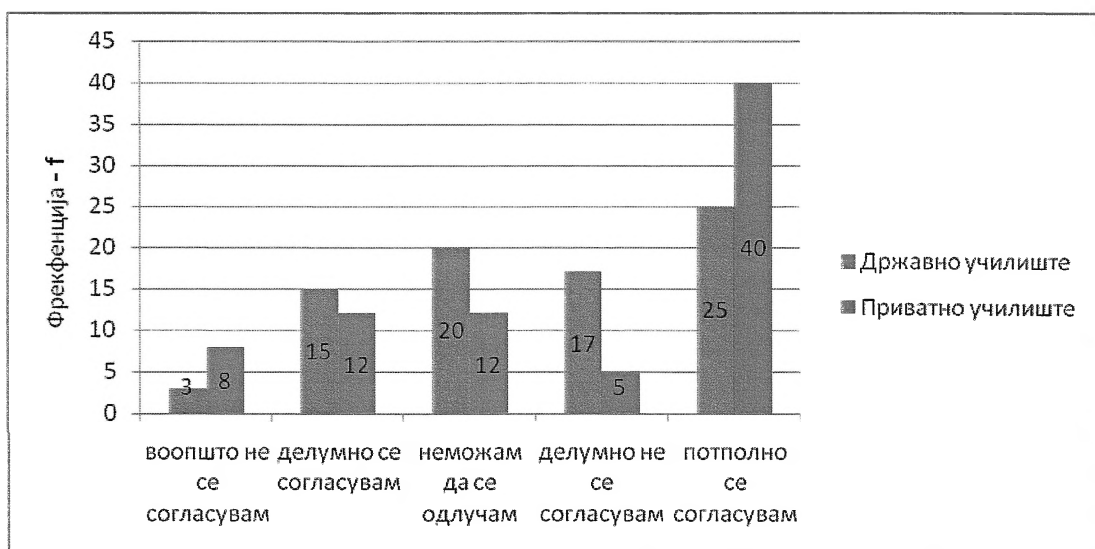
Вид на училиште	воопшто не се согласувам	делумно се согласувам	не можам да се одлучам	делумно не се согласувам	потполно се согласувам	Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	2	18	14	22	24	80	2,6
Државно училиште %	2,5	22,5	17,5	27,5	30	100	
Приватно училиште f	3	13	17	19	28	80	2,7
Приватно училиште %	3,75	16,25	21,25	23,75	35	100	
купно f %	13 6,25	27 38,75	32 38,75	23 51,25	65 65	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 1.824$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој не е статистички значаен, што значи дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта.

Потполно се согласуваат со ова тврдење 24 (30%) испитаници од државните и 28 (35%) испитаници од приватните училишта, но не е за занемарување и бројот на испитаници кои делумно не се согласуваат, а кој е 22 (27,5%) во државните и 19 (23,75%) во приватните училишта. (Слика бр. 2. Училиштето е повеќе насочено кон внатрешната средина отколку кон надворешната)

Ова тврдење е така оценето и во државните и во приватните училишта поради што целта на секое училиште е да биде насочено кон внатрешноста, односно целиот наставен кадар треба да биде насочен кон внатрешноста, кон учениците. Секое училиште се бори да постигне подобар резултат од друго училиште. Поради тоа испитаниците и од државните и од приватните училишта се поистоветуваат со овој став дека училиштето е насочено повеќе кон внатрешната средина отколку кон надворешната средина.

Слика бр. 3. Вработените во училиштето партиципираат во донесувањето на одлуки кои се важни за нивната работа



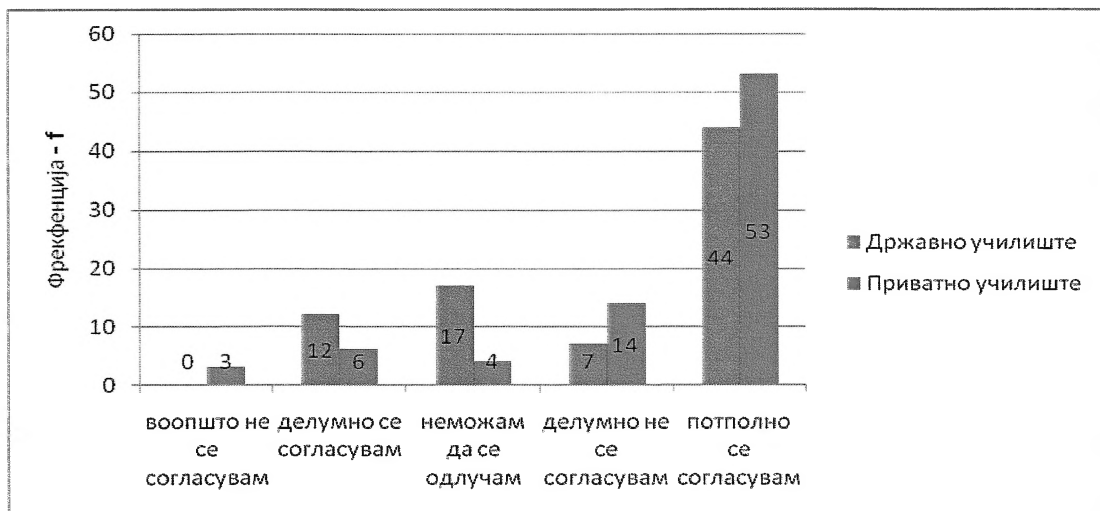
Табела бр.8. Вработените во училиштето партиципираат во донесувањето на одлуки кои се важни за нивната работа

Вид на училиште	воопшто не се согласувам		делумно се согласувам		неможам да се одлучам		делумно не се согласувам		потполно се согласувам		Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	5		15		20		17		25		82	2,575
Државно училиште %	3,7		18,7		25		21,2		31,2		100	
Приватно училиште f	8		12		12		6		40		78	2,675
Приватно училиште %	10		15		15		8,75		50		100	
Вкупно f %	13	13,7	27	33,7	32	40	23	27,45	65	81,2	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 14.613$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој не е статистички значаен, што значи дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Најголем дел од испитаниците од приватните училишта, 40 (46%) и државните училишта 25 (31,2%) сметаат дека вработените партиципираат во донесувањето на одлуки кои се важни за нивната работа. (Слика бр.3. Вработените во училиштето партиципираат во донесувањето на одлуки кои се важни за нивната работа)

Соработката, тимската работа и слободната комуникација меѓу вработените во едно училиште придонесува за поквалитетна и подобра работа. Таквиот однос помага за правилно донесување одлуки кои се важни за училиштето и работата на наставниот кадар. Испитаниците и од приватните и од државните училишта се согласуваат со овој став, па поради тоа и не постои разлика во нивните мислења.

Слика бр. 4. Раководните лица во училиштето ја почитуваат работата на вработените



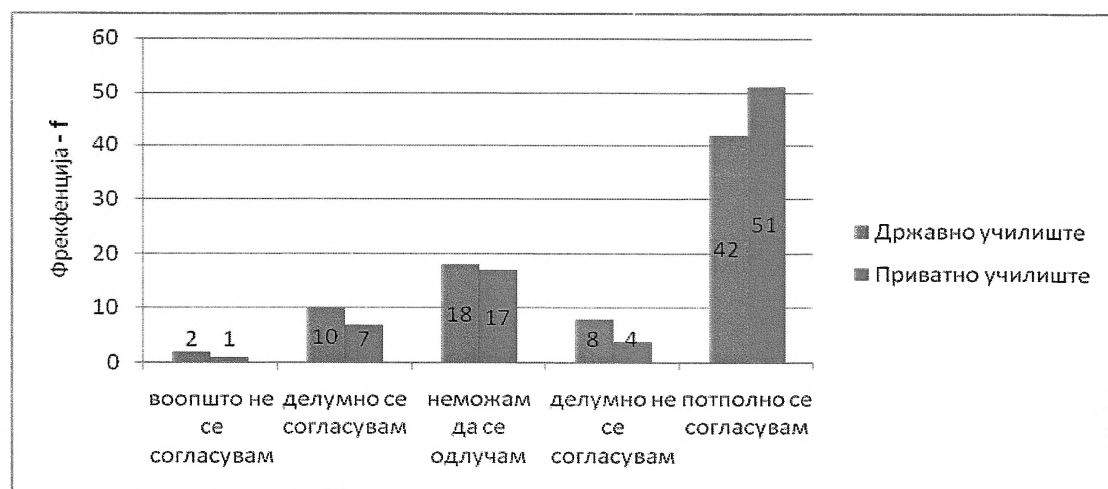
Табела бр.9. Раководните лица во училиштето ја почитуваат работата на вработените

Вид на училиште	воопшто не се согласувам	делумно се согласувам	неможам да се одлучам	делумно не се согласувам	потполно се согласувам	Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	0	12	17	7	44	80	3,0375
Државно училиште %	/	15	21,2	8,7	55	100	
Приватно училиште f	3	6	4	14	53	80	3,35
Приватно училиште %	3,75	7,5	5	17,5	66,25	100	
Вкупно f %	3 3,75	18 22,5	21 26,2	21 26,2	97 121,25	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 16.216$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој не е статистички значаен, што значи дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. 53 (55%) испитаници од приватните училишта и 44 (66,25%) испитаници од државните училишта сметаат дека раководните лица ја почитуваат работата на вработените. (Слика бр.4: Раководните лица во училиштето ја почитуваат работата на вработените)

Бидејќи вработените правилно си ја вршат својата работа и ги исполнуваат сите барања на раководните лица во училиштето, а со тоа се постигнува напредок и добар успех во училиштата, тогаш нивните раководни лица ја почитуваат таа работа. Со тоа се согласуваат испитаниците и од државните и од приватните училишта и не постои разлика во нивните мислења.

Слика бр. 5. Во нашето училиште обично не губиме надеж и тогаш кога работите не одат добро



Табела бр.10. Во нашето училиште обично не губиме надеж и тогаш кога работите не одат добро

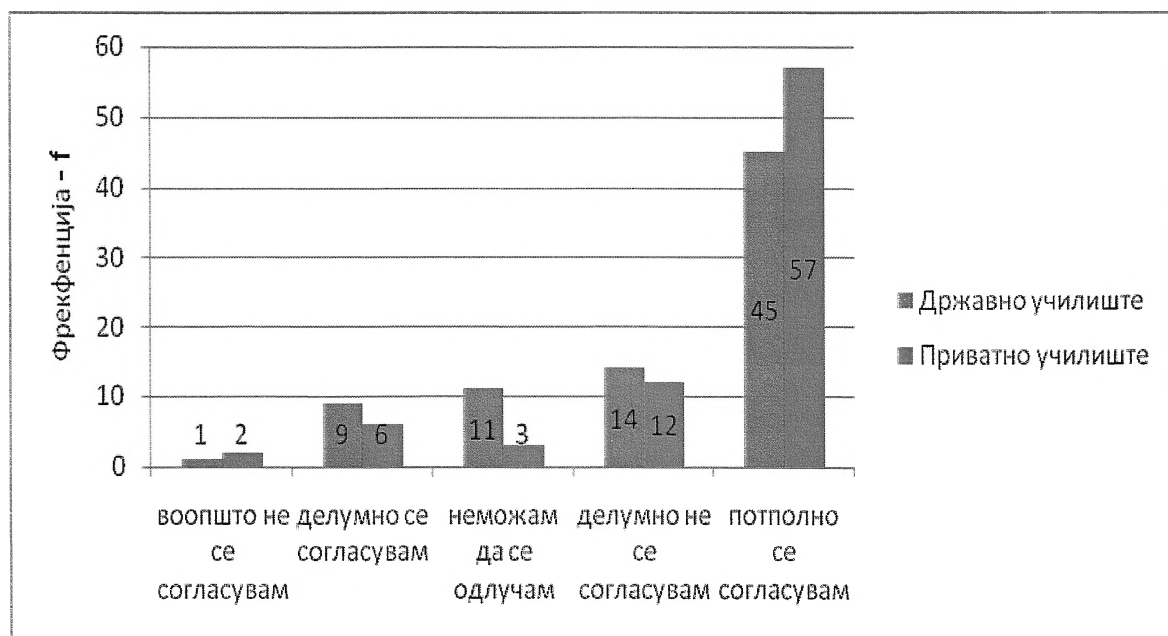
Вид на училиште	воопшто не се согласувам	делумно се согласувам	неможам да се одлучам	делумно не се согласувам	потполно се согласувам	Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	2	10	18	8	42	80	2,975
Државно училиште %	2,5	12,5	22,5	10	52,5	100	
Приватно училиште f	1	7	17	4	51	80	3,2125
Приватно училиште %	1,25	8,75	21,25	5	63,75	100	
Вкупно f	3	17	35	12	93	160	
Вкупно %	3,75	21,25	43,75	15	116,25	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 3.095$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој не е статистички значаен, што значи дека не постои статистички значајна

разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. 51 (63,75%) испитаници од приватните училишта и 42 (52,5%) од испитаниците од државните училишта сметаат дека во рамките на училиштето не се губи надеж и кога работите не одат добро. (Слика бр. 5. Во нашето училиште обично не губиме надеж и тогаш кога работите не одат добро)

Бидејќи постои добра соработка помеѓу вработените и во едните и во другите училишта, вработените и кога работите не одат најдобро, обично не губат надеж. Сметаат дека може да се надмине секоја пречка, а тоа е доказ на добриот однос и добрата соработка на менаџерот кон вработените и вработените меѓусебно.

Слика бр. 6. При појава на евентуални проблеми во училиштето, ние вработените слободно се потпираме на нашите претпоставени



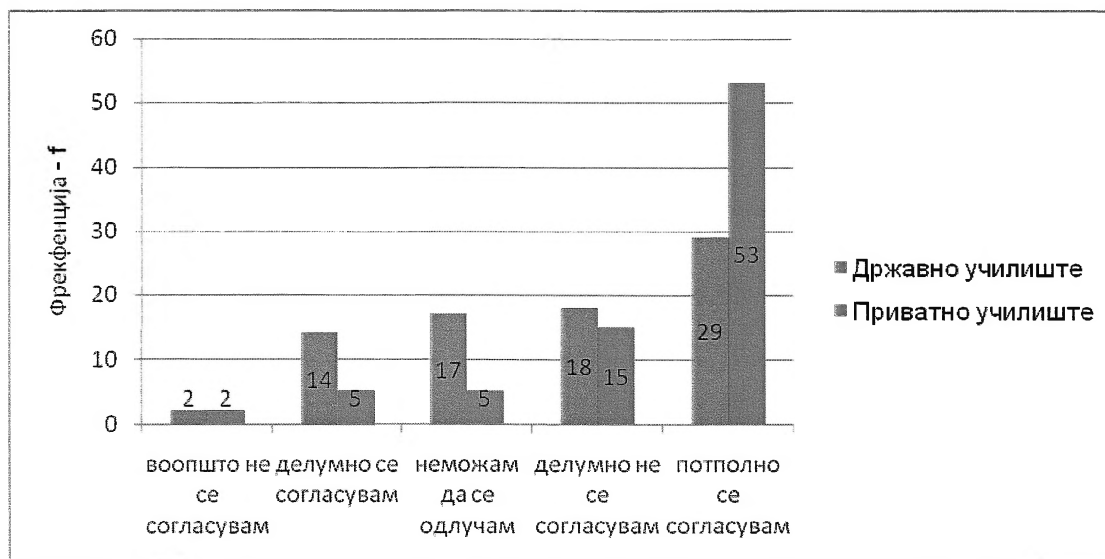
Табела бр.11. При појава на евентуални проблеми во училиштето, ние вработените слободно се потпираме на нашите претпоставен

Вид на училиште	воопшто не се согласувам		делумно се согласувам		неможам да се одлучам		делумно не се согласувам		потполно се согласувам		Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	1		9		11		14		45		80	3,1625
Државно училиште %	1,25		11,25		13,75		17,5		56,25		100	
Приватно училиште f	2		6		3		12		57		80	3,45
Приватно училиште %	2,5		7,5		3,75		15		71,25		100	
ушно f %	3	3,75	15	18,75	14	17,5	26	32,5	102	127,5	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 7.07$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој не е статистички значаен, што значи дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Имено, 57 (71,25%) испитаниците од приватните училишта и 45 (56,25%) испитаниците од државните училишта сметаат дека при појава на евентуални проблеми во училиштето вработените слободно се потпираат на претпоставните. (Слика бр. 6. При појава на евентуални проблеми во училиштето, ние вработените слободно се потпираме на нашите претпоставени)

Испитаниците и од приватните и од државните училишта слободно се потпираат на нивните претпоставени доколку се појави некој проблем. Тоа е резултат на повторно добрата соработка и слободната комуникација на вработените со раководните лица.

Слика бр. 7. Раководните лица во училиштето не ги критикуваат предлозите на вработените



Табела бр.12. Раководните лица во училиштето не ги критикуваат предлозите на вработените

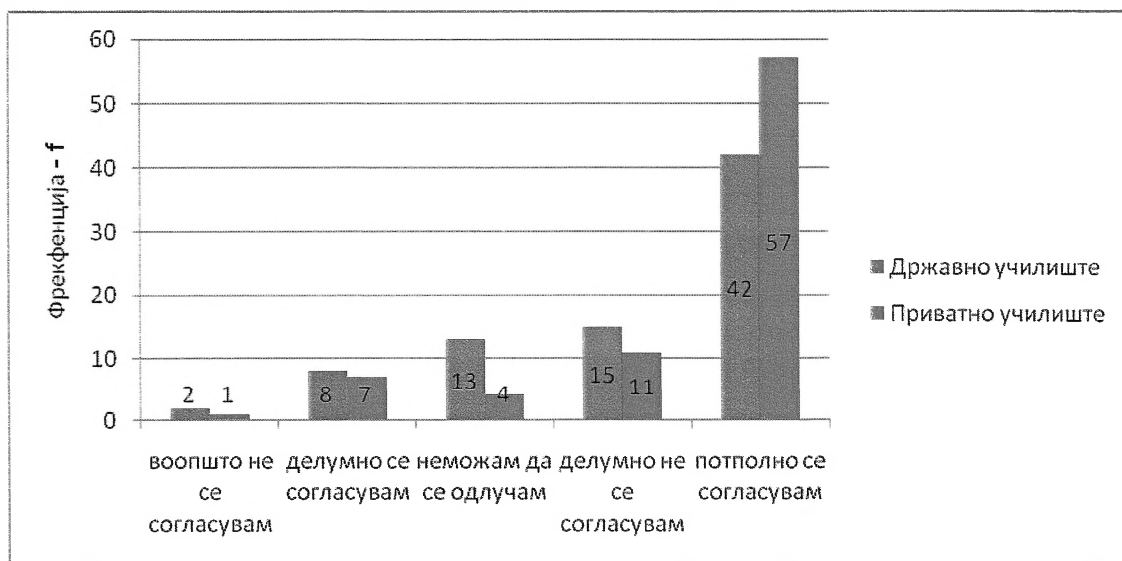
Вид на училиште	воопшто не се согласувам	делумно се согласувам	неможам да се одлучам	делумно не се согласувам	потполно се согласувам	Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	2	14	17	18	29	80	2,725
Државно училиште %	2,5	17,5	21,2	22,5	36,25	100	
Приватно училиште f	2	5	5	15	53	80	3,4
Приватно училиште %	2,5	6,25	6,25	18,75	66,25	100	
Вкупно	4	19	22	33	82	160	
Вкупно %	5	23,75	27,45	41,25	102,5		

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 17.106$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој е статистички значаен, што значи дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Имено, 53 (66,25%) испитаници од приватните училишта сметаат дека раководните лица во училиштето не ги критикуваат предлозите на вработените, што не е случај со државните училишта каде само 29 (36,25%) го делат истото мислење.

(Слика бр.7. Раководните лица во училиштето не ги критикуваат предлозите на вработените)

Овде може да се забележи разлика во мислењата на испитаниците. Тоа сигурно се должи на некои поединци кои не се задоволни од раководењето на раководното лице на училиштето, бидејќи од претходните ставови и мислења на вработените можеше да се забележи дека постои добра соработка на вработените со раководните лица. Тоа се потврдува и на ова тврдење меѓутоа само од страна на испитаниците од приватните училишта кои сметаат дека раководните лица не ги критикуваат нивните предлози. Овде може да се земе во предвид и големината на училиштето и големиот број предлози на вработените, па неможноста да се остварат сите, постои незадоволство, односно не прифаќање или критикување на некои предлози од страна на раководните лица врз вработените во државните училишта.

Слика бр. 8. Климата во училиштето е повеќе пријатна и топла отколку студена



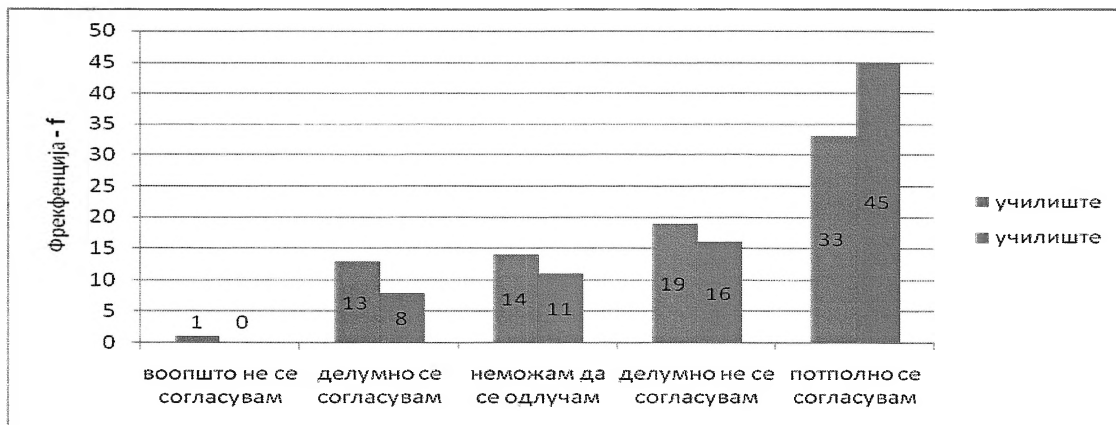
Табела бр.13. Климата во училиштето е повеќе пријатна и топла отколку студена

Зид на училиште	воопшто не се согласувам		делумно се согласувам		неможам да се одлучам		делумно не се согласувам		потполно се согласувам		Вкупно	\bar{X}
државно училиште f	2		8		13		15		42		80	3,0875
државно училиште %	2,5		10		16,25		16,75		52,5		100	
приватно училиште f	1		7		4		11		57		80	3,45
приватно училиште %	1,25		8,75		5		13,75		71,25		100	
Вкупно f %	3	3,75	15	18,75	17	21,25	26	30,5	99	123,75	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 8.053$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој не е статистички значаен, што значи дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Најголем дел од испитаниците од приватните училишта, 57 (71,25%) и од државните училишта, 42 (52,5%) потполно се согласуваат дека климата во училиштето повеќе е пријатна и топла отколку студена. (Слика бр.8. Климата во училиштето е повеќе пријатна и топла отколку студена)

Во училиштата треба да владее пријатна клима за да може добро да се работи. Со тоа се согласуваат и испитаниците и од државните и од приватните училишта. Сметаат дека во нивната организација повеќе владее топла и пријатна клима отколку студена. Постои добра соработка, почитување и добар однос меѓу вработените.

Слика бр. 9. Вработените во училиштето редовно добиваат повратни информации за своето работење



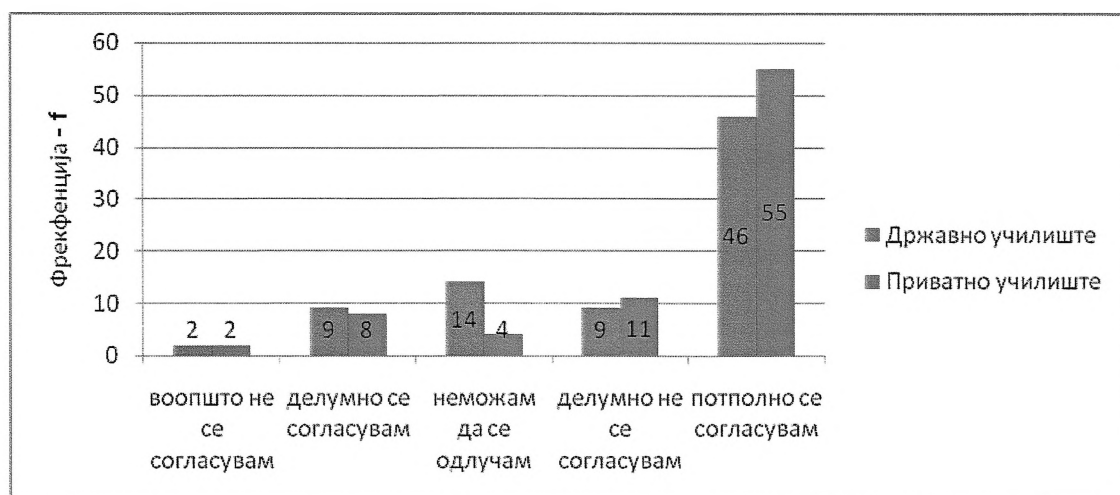
Табела бр.14. Вработените во училиштето редовно добиваат повратни информации за своето работење

Вид на училиште	воопшто не се согласувам	делумно се согласувам	неможам да се одлучам	делумно не се согласувам	потполно се согласувам	Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	1	13	14	19	33	80	2,875
Државно училиште %	1,25	16,25	17,5	23,75	41,25	100	
Приватно училиште f	0	8	11	16	45	80	3,225
Приватно училиште %	/	10	13,75	20	56,25	100	
Вкупно f	1	21	25	35	78	160	
Вкупно %	1,25	26,25	31,25	43,75	97,5		

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 4.654$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој не е статистички значаен, што значи дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Најголем дел од испитаниците од приватните училишта, 47 (56,25%) и 33 (41,25%) од државните училишта, потполно се согласуваат во однос на прашањето за редовно добивање на повратни информации за своето работење. (Слика бр.9. Вработените во училиштето редовно добиваат повратни информации за своето работење)

Повратната информација во работата е една од големо значење за сите вработени во определената институција. Секој човек за изработената работа треба да добие повратна информација за да го согледа резултатот од работата. Така, во училиштата, повратната информација е од големо значење не само за учениците и директорите, туку и за наставниците. Од ова тврдење може да се забележи дека вработените и во приватните и во државните средни училишта од страна на директорите редовно добиваат повратна информација за нивното работење.

Слика бр. 10. Целите и приоритетите им се јасни на вработените



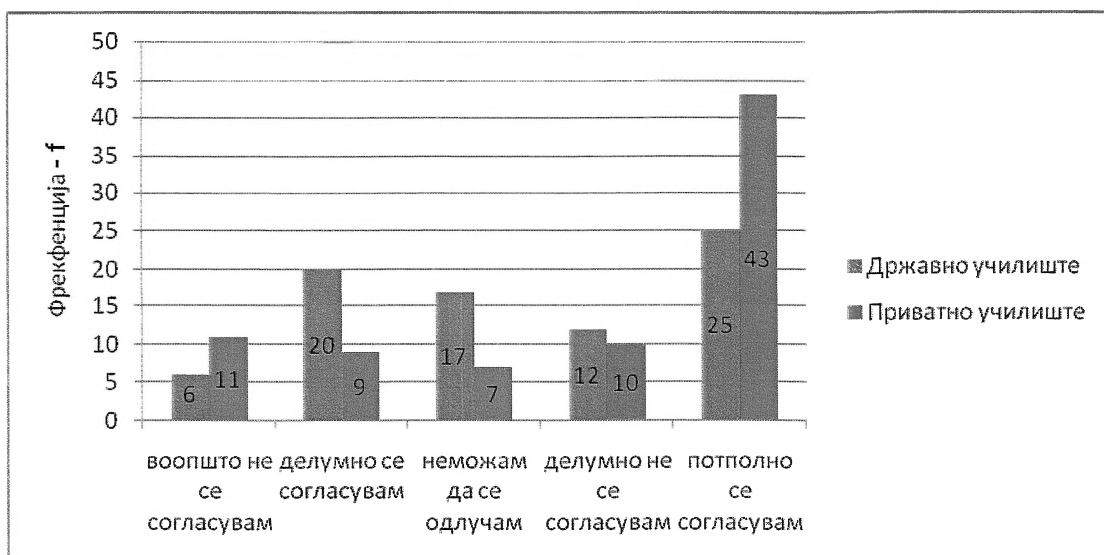
Табела бр.15. Целите и приоритетите им се јасни на вработените

Вид на училиште	воопшто не се согласувам	делумно се согласувам	неможам да се одлучам	делумно не се согласувам	потполно се согласувам	Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	2	9	14	9	46	80	3,1
Државно училиште %	2,5	11,25	17,5	11,25	57,5	100	
Приватно училиште f	2	8	4	11	55	80	3,3625
Приватно училиште %	2,5	10	5	13,75	68,75	100	
Вкупно f %	4 5	17 21,25	18 22,5	20 25	101 126,25	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 6.616$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој не е статистички значаен, што значи дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Имено, 55 (68,75%) испитаниците од приватните училишта и 46 (57,5%) испитаниците од државните училишта сметаат целите и приоритетите им се јасни на вработените. (Слика бр.10. Целите и приоритетите им се јасни на вработените)

За да едно училиште правилно се развива и функционира, потребно е сите вработени во него да ја знаат својата работа и истата правилно да ја извршуваат. Само на тој начин може да се постигне успех и училиштето да се развива се подобро и подобро. Така и во државните и во приватните средни училишта на вработените јасни им се кои се целите на работата и кои се приоритетите на работата во училиштето, а со тоа загарантиран е успех гледан од сите аспекти.

Слика бр. 11. Успехот во работата и соработката не се земаат здраво за готово, туку се наградуваат



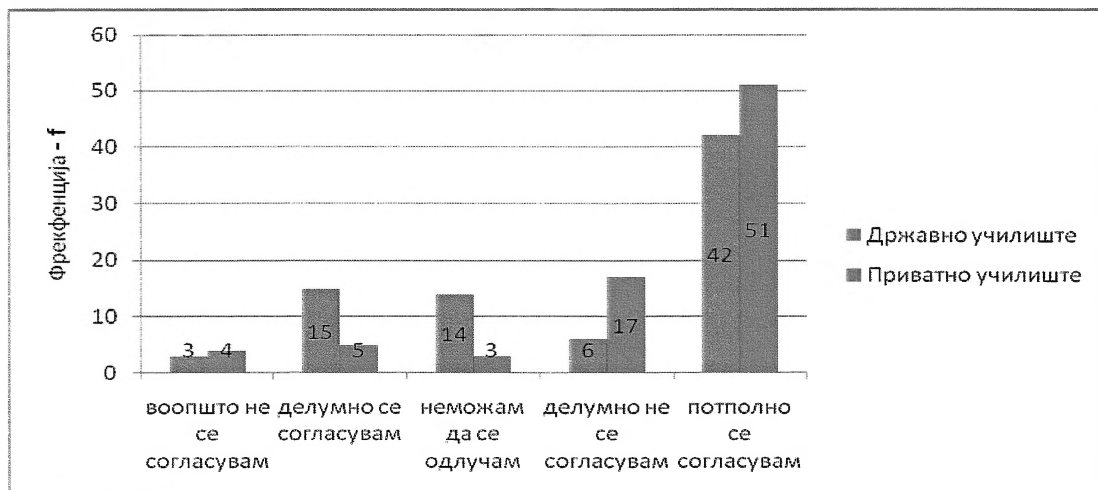
Табела бр.16. Успехот во работата и соработката не се земаат здраво за готово, туку се наградуваат

Вид на училиште	воопшто не се согласувам		делумно се согласувам		не можам да се одлучам		делумно не се согласувам		потполно се согласувам		Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	6		20		17		12		25		80	2,375
Државно училиште %	,5		25		21,25		15		31,25		100	
Приватно училиште f	11		9		7		10		43		80	2,8125
Приватно училиште %	13,75		11,25		8,75		12,5		53,75		100	
супно f %	17	21,25	29	36,25	24	30	22	27,5	68	85	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 14.756$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој е статистички значаен, што значи дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Имено, 43 (53,75%) испитаниците од приватните училишта сметаат дека успехот во работата се наградува, што не е случај со државните училишта каде само 25 (31,25%) го делат истото мислење. (Слика бр.11. Успехот во работата и соработката не се земаат здраво за готово, туку се наградуваат)

Секој труд треба да се наградува, за поголема мотивација и постигнување уште поголеми резултати. Така во училиштата, најчеста награда за постигнатиот успех на вработените е зголемување на платата или унапредување на повисока функција. Од слика бр.11, може да се забележи дека успехот во работата кај наставниците од приватните училишта се наградува, не се зема здраво за готово, што не е случај и кај државните училишта. Тоа е така поради расположливите финансиски средства во училиштата, па според тоа и наставниците во нив се или не се наградувани.

Слика бр. 12. Вработените во училиштето веруваат дека раководните лица ги имаат сите потребни способности и компетенции



Табела бр.17. Вработените во училиштето веруваат дека раководните лица ги имаат сите потребни способности и компетенции

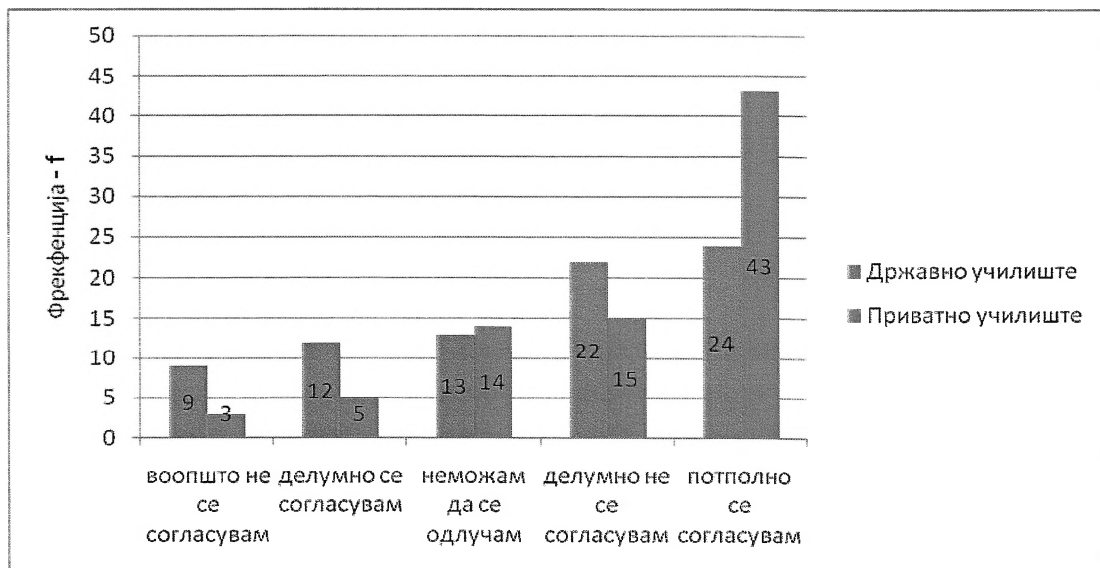
Вид на училиште	воопшто не се согласувам	делумно се согласувам	неможам да се одлучам	делумно не се согласувам	потполно се согласувам	Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	3	15	14	6	42	80	2,8625
Државно училиште %	3,7	18,75	17,5	7,5	52,5	100	
Приватно училиште f	4	5	3	17	51	80	3,325
Приватно училиште %	5	6,25	3,75	21,25	63,75	100	
Вкупно f	7	20	17	23	93	160	
Вкупно %	8,7	25	21,25	28,75	116,25	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 18.392$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој е статистички значаен, што значи дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Имено, 51 (63,75%) испитаници од приватните училишта веруваат дека раководните лица ги имаат сите потребни способности и компетенции и истото мислење го делат 42 (52,5%) испитаници од државните училишта. Исто така треба да се нагласи дека 17 (21,25%) испитаници од државните училишта делумно не се согласуваат со ова тврдење, наспроти 6 (7,5%) испитаници од државните

училишта. (Слика бр.12. Вработените во училиштето веруваат дека раководните лица ги имаат сите потребни способности и компетенции)

За да се управува со едно училиште и да се биде добар менаџер, потребно е исполнување на неколку функции. Правилното реализирање на тие функции доведува до добри резултати. Така директорите на училиштата треба да поседуваат вештини, способности и компетенции за да можат да ги исполнат тие функции. За директорите, односно раководните лица во приватните училишта, вработените се согласуваат со тврдењето дека нивните раководни лица ги имаат сите потребни способности и компетенции, меѓутоа тоа не е случај со вработените во државните училишта. Тие не се согласуваат со ова тврдење. Најчеста причина за ваквото несогласување е неможноста за решавање на некои проблеми, недоволната ангажираност на раководните лица кон своите вработени и не давањето поголема мотивација за работа.

Слика бр. 13. Вработените се подготвени да работат без посебно надополнување вон работното време



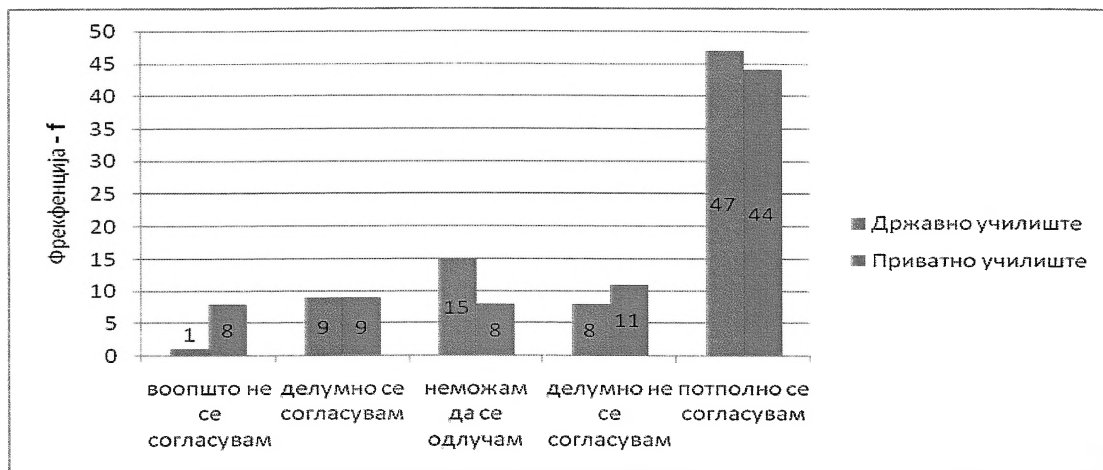
**Табела бр.18. Вработените се подготвени да работат без посебно
надополнување вон работното време**

Вид на училиште	воопшто не се согласувам		делумно се согласувам		неможам да се одлучам		делумно не се согласувам		потполно се согласувам		Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	9		12		13		22		24		80	2,5
Државно училиште %	11,25		15		16,25		27,5		30		100	
Приватно училиште f	3		5		14		14		43		80	3,125
Приватно училиште %	3,75		6,25		17,5		18,75		53,75		100	
Вкупно f	12		17		27		37		67		160	
Вкупно %	15		21,25		33,75		46,25		83,75			

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 12.632$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој е статистички значаен, што значи дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. 43 (53,75%) испитаници од приватните училишта сметаат дека се подготвени да работат без посебно надополнување вон работното време, што не е случај со испитаниците државните училишта каде само 25 (30%) го делат истото мислење. (Слика бр.13. Вработените се подготвени да работат без посебно надополнување вон работното време)

Ваквото мислење на испитаниците од приватните училишта се должи пред се на нивната добра финансиска состојба и како што беше напоменато во тврдењето бр. 11 поради мотивираноста и наградувањето на наставниот кадар. Доколку вработените се повеќе мотивирани за работа, за нив не претставува никаква пречка и да останат и вон работното време, без никакви надополнувања. Меѓутоа тоа не е случај и кај државните училишта.

Слика бр. 14. Вработените сметаат дека директорот е одговорен и сигурен во работењето



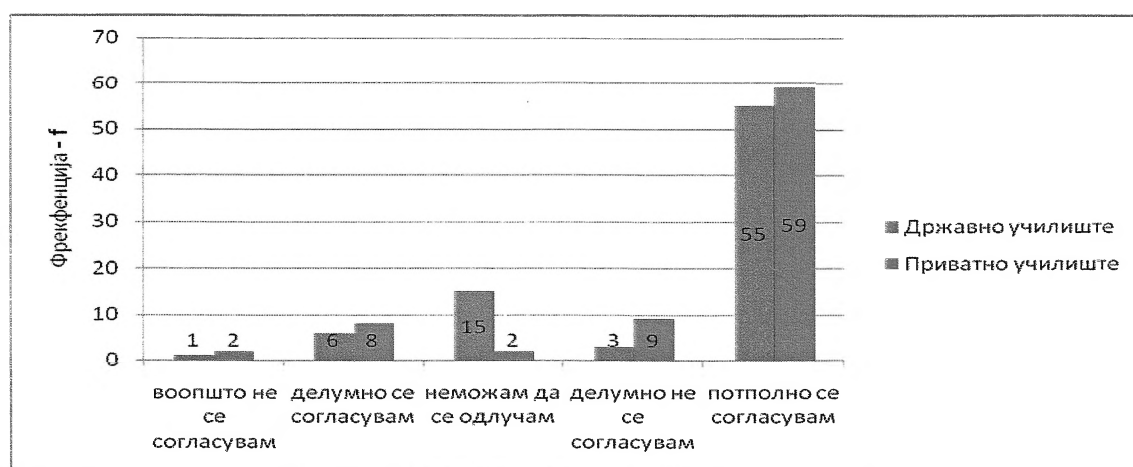
Табела бр.19. Вработените сметаат дека директорот е одговорен и сигурен во работењето

Вид на училиште	воопшто не се согласувам	делумно се согласувам	неможам да се одлучам	делумно не се согласувам	потполно се согласувам	Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	1	9	15	8	47	80	3,1375
Државно училиште %	1,25	11,25	18,75	10	58,75	100	
Приватно училиште f	8	9	8	11	44	80	2,925
Приватно училиште %	10	11,25	10	13,75	55	100	
Вкупно f	9	18	23	19	91	160	
Вкупно %	11,25	22,5	18,75	23,75	113,75		

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 8.147$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој не е статистички значаен, што значи дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Имено, 44 (55%) испитаници од приватните училишта и 47 (58,75 %) испитаниците од државните училишта сметаат дека директорот е одговорен и сигурен во работата. (Слика бр.14. Вработените сметаат дека директорот е одговорен и сигурен во работењето)

За да се биде добар менаџер, односно директор во едно училиште, потребно е да се поседуваат многу вештини, способности и да се биде многу одговорен и сигурен во секој поглед на работата, за да се има добар успех. Директорите се всушност огледало на вработените, а со тоа и огледало на самото училиште. Со тоа се согласуваат и вработените и во државните и во приватните училишта, кои на ова тврдење позитивно одговориле, дека директорите во нивните училишта се одговорни и сигурни во работењето.

Слика бр. 15. Јасно се гледа дека организациската структура и посветеност на директорот одговара на целта на нашето училиште



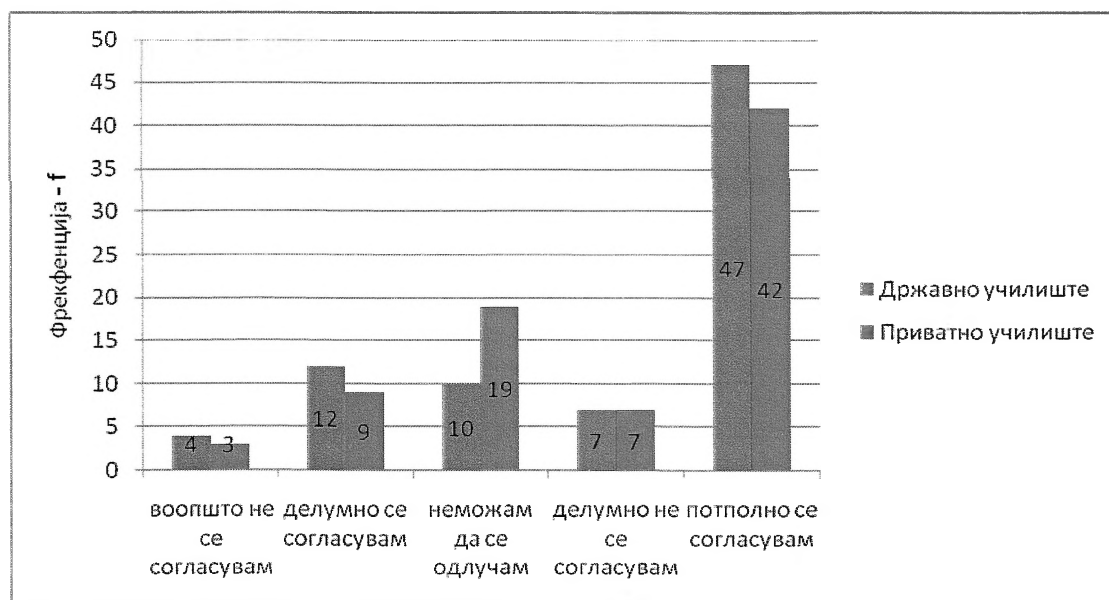
Табела бр.20. Јасно се гледа дека организациската структура и посветеност на директорот одговара на целта на нашето училиште

Вид на училиште	воопшто не се согласувам	делумно се согласувам	неможам да се одлучам	делумно не се согласувам	потполно се согласувам	Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	1	6	15	3	55	80	3,3125
Државно училиште %	1,25	7,5	18,75	3,7	68,75	100	
Приватно училиште f	2	8	2	9	59	80	3,4375
Приватно училиште %	2,5	10	2,5	11,25	73,75	100	
Вкупно f %	3 3,75	14 17,5	17 21,25	12 14,95	114 142,5	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 13.701$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој е статистички значаен, што значи дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Постои значителна разлика во однос на ова прашање меѓу испитаниците од државните и приватните училишта, кои не можат да се одлучат. Станува збор за 15 (18,75%) испитаници од државните училишта и 2 (2,5%) испитаници од приватните училишта. (Слика бр.15. Јасно се гледа дека организациската структура и посветеност на директорот одговара на целта на нашето училиште)

На ова прашање се гледа разлика во мислењата на вработените во однос на неможноста да се одлучат дали организациската структура и посветеност на директорот одговара на целта на нивното училиште. Некои сметаат дека таа одговара, а некои сметаат дека не одговара. Меѓутоа нема голема разлика во мислењата на тие испитаници кои потполно се согласуваат со ова тврдење. Сметаат и едните и другите испитаници дека организациската структура и посветеност на директорите одговара на целта на нивните училишта.

Слика бр. 16. Во нашата институција се организираат обуки за вработените



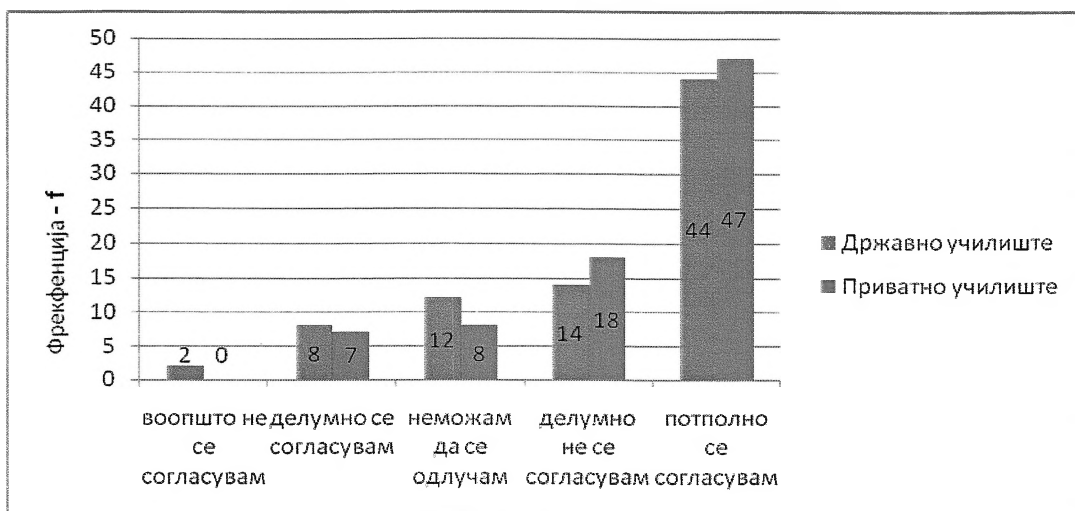
Табела бр.21. Во нашата институција се организираат обуки за вработените

Вид на училиште	воопшто не се согласувам		делумно се согласувам		неможам да се одлучам		делумно не се согласувам		потполно се согласувам		Вкупно	\bar{X}
државно училиште f	4		12		10		7		47		80	3,0125
државно училиште %	5		15		12,5		8,75		58,75		100	
приватно училиште f	3		9		19		7		42		80	2,95
приватно училиште %	3,75		11,25		23,75		8,75		52,5		100	
Вкупно f %	7	8,75	21	26,25	29	36,25	14	17,5	89	111,25	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 3.645$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој не е статистички значаен, што значи дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. 42 (52,5%) испитаници од приватните училишта и 47 (58,75%) испитаници од државните училишта сметаат дека во нивната институција се организираат обуки за вработените. (Слика бр.16. Во нашата институција се организираат обуки за вработените)

За да биде успехот на едно училиште уште подобар, потребно е постојано усовршување на наставниот кадар. Тоа се практикува преку организирање разни обуки, што е случај и во државните и во приватните училишта. Поради тоа и не постои разлика во мислењата на испитаниците и од државните и од приватните училишта. Доволно се организираат обуки за нивно доусовршување.

Слика бр. 17. Вработените често разговараат за тоа како да се подобри работата во училиштето



Табела бр.22. Вработените често разговараат за тоа како да се подобри работата во училиштето

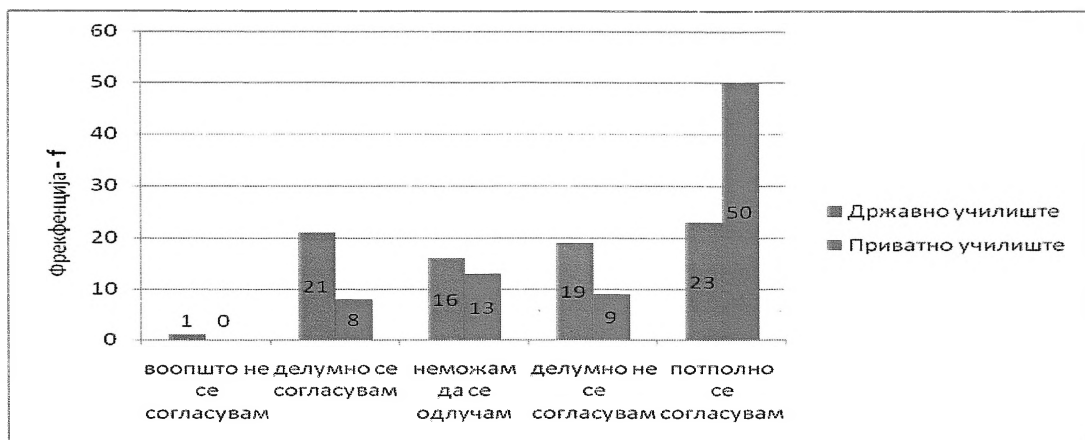
Вид на училиште	воопшто не се согласувам	делумно се согласувам	не можам да се одлучам	делумно не се согласувам	потполно се согласувам	Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	2	8	12	14	44	80	3,125
Државно училиште %	2,5	10	15	17,5	55	100	
Приватно училиште f	0	7	8	18	47	80	3,3125
Приватно училиште %	/	8,75	10	22,5	58,75	100	
увно f %	2 2,5	15 18,75	20 25	32 40	91 113,75	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 3.465$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој не е статистички значаен, што значи дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Имено, 47 (55%) испитаници од приватните училишта и 42 (58,75 %) испитаници од државните училишта сметаат дека вработените разговараат за

тоа како да се подобри работата во училиштето. (Слика бр.17. Вработените често разговараат за тоа како да се подобри работата во училиштето)

За постигнување подобри резултати во едно училиште, потребна е меѓусебна и тимска работа помеѓу вработените. Доколку често се состануваат и разговараат како да се подобри работата во училиштето, тогаш секако би постоел добар успех. Со тоа се согласуваат и го применуваат вработените и во државните и во приватните училишта и поради тоа не постои разлика во нивните мислења.

Слика бр. 18. Раководните лица во училиштето имаат голема доверба во своите вработени



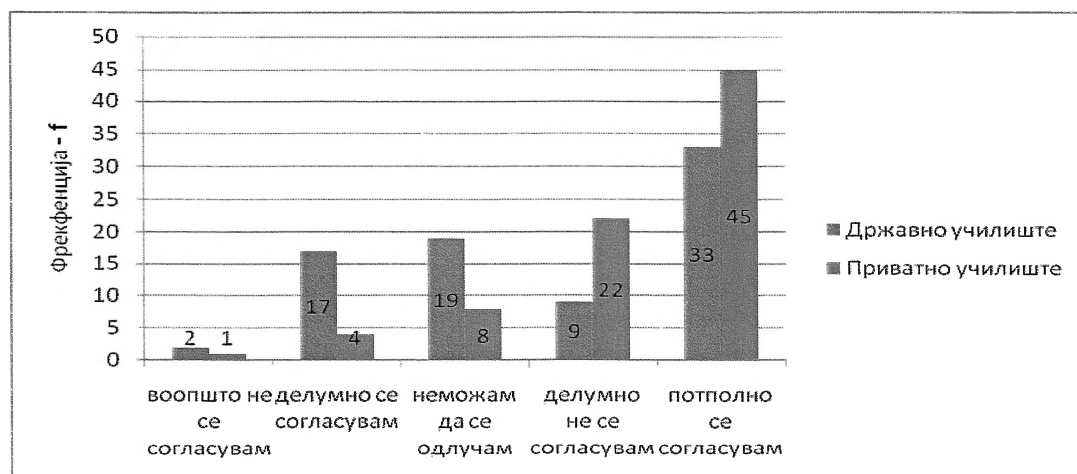
Табела бр.23. Раководните лица во училиштето имаат голема доверба во своите вработени

Вид на училиште	воопшто не се согласувам	делумно се согласувам	не можам да се одлучам	делумно не се согласувам	потполно се согласувам	Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	1	21	16	19	23	80	2,525
Државно училиште %	1,25	26,25	20	23,75	28,75	100	
Приватно училиште f	0	8	13	9	50	80	3,2625
Приватно училиште %	/	10	16,25	11,25	62,5	100	
Вкупно f %	1 1,25	29 36,25	29 36,25	28 35	73 91,25	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 20.695$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој е статистички значаен, што значи дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Имено, 50 (62,5%) испитаници од приватните училишта сметаат дека раководните лица во училиштето имаат голема доверба во своите вработени, што не е случај со испитаниците државните училишта каде само 23 (28,75%) го делат истото мислење. (Слика бр.18. Раководните лица во училиштето имаат голема доверба во своите вработени)

За да едно училиште правилно и добро се развива и функционира, потребна е доверба од страна на раководните лица кон вработените и обратно. Во ова тврдење може да се забележи дека постои разлика во мислењата на вработените во приватните и државните средни училишта. Вработените во приватните училишта сметаат дека нивните раководни лица имаат доверба во нив, што не е случај со вработените од државните училишта. Сепак, ваквото мислење на вработените од државните училишта сигурно се однесува на поединци кои не се толку задоволни од работата на нивните раководни лица, бидејќи и бројот на вработени кои делумно се согласуваат со ова тврдење не е мал.

Слика бр. 19. Нашите раководни лица ни овозможуваат да најдеме смисол во извршувањето на работите



Табела бр.24. Нашите раководни лица ни овозможуваат да најдеме смисол во извршувањето на работите

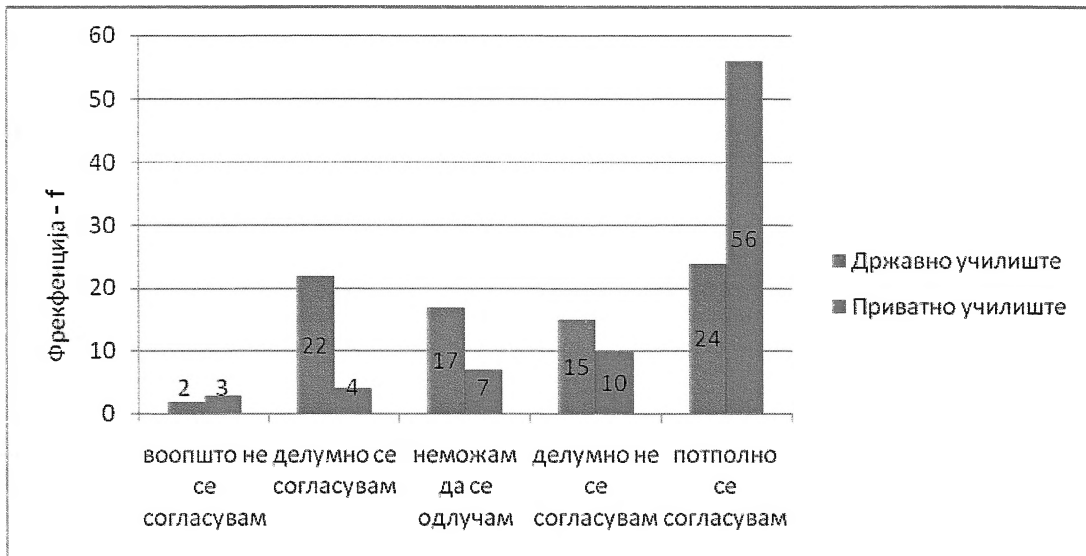
Вид на училиште	воопшто не се согласувам		делумно се согласувам		неможам да се одлучам		делумно не се согласувам		потполно се согласувам		Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	2		17		19		9		33		80	2,675
Државно училиште %	2,5		21,25		23,75		11,25		41,25		100	
Приватно училиште f	1		4		8		22		45		80	3,325
Приватно училиште %	1,25		5		10		27,5		56,25		100	
Укупно f %	3	3,75	21	26,25	27	33,75	31	38,75	75	97,5	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 20.16$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој е статистички значаен, што значи дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Имено, 45 (56,25%) испитаници од приватните училишта сметаат дека раководните лица им овозможуваат да најдат смисла во извршувањето на работите, што не е случај со испитаниците од државните училишта каде само 33 (41,25%) го делат истото мислење. (Слика бр.19. Нашите раководни лица ни овозможуваат да најдеме смисол во извршувањето на работите)

И ова тврдење покажува дека постои разлика во мислењата на вработените за работата на раководните лица. Вработените во приватните училишта се согласуваат со тврдењето дека нивните раководни лица им овозможуваат да најдат смисол во извршувањето на работите, а тоа се должи на тоа што во приватните училишта посветеноста на директорите кон вработените и кон решавањето на проблемите е поголема за разлика од посветеноста на директорите во државните училишта. Овде може да се земе и како факт големината на училиштето, односно, приватните училишта како што напоменавме и во првото тврдење, се понови, помали по бројност на вработени и поради тоа посветеноста од страна на раководните лица е

поголема, а со тоа и подобро и поефикасно може да се најде смисла во работењето.

Слика бр. 20. Вработените сметаат дека раководните лица се блиску до врвот на својата работа



Табела бр.25. Вработените сметаат дека раководните лица се блиску до врвот на својата работа

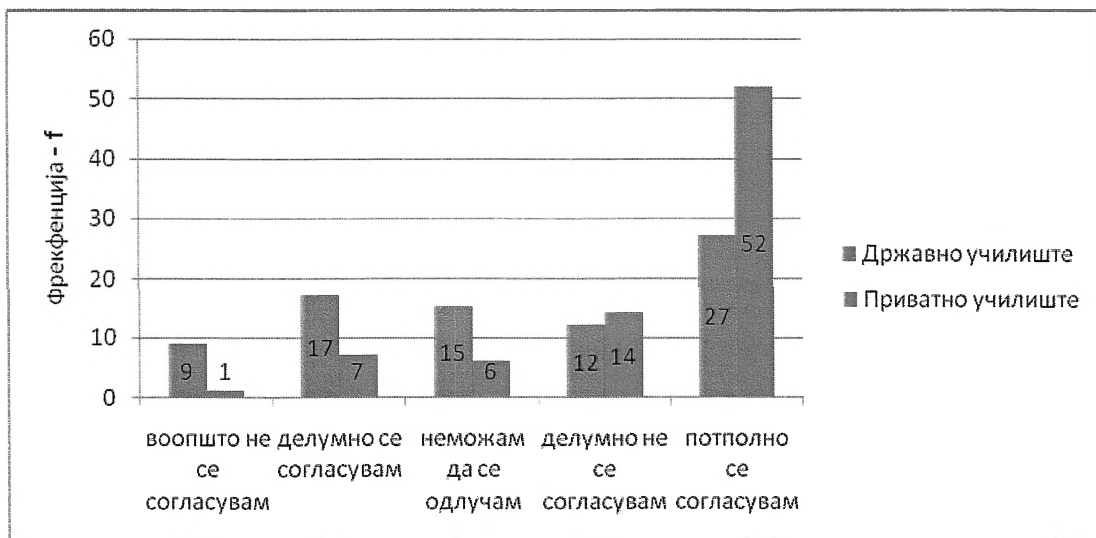
Вид на училиште	воопшто не се согласувам	делумно се согласувам	не можам да се одлучам	делумно не се согласувам	потполно се согласувам	Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	2	22	17	15	24	80	2,4625
Државно училиште %	2,5	27,5	21,25	18,75	30	100	
Приватно училиште f	3	4	7	10	56	80	3,4
Приватно училиште %	3,75	5	8,75	12,5	70	100	
Вкупно f	5	26	24	25	80	160	
Вкупно %	6,25	32,5	30	31,25	100		

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 30.628$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој е статистички значаен, што значи дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Имено, 56

(70%) испитаници од приватните училишта сметаат дека раководните лица се блиску до врвот на својата работа, што не е случај со испитаниците од државните училишта каде само 24 (30%) го делат истото мислење. (Слика бр.20. Вработените сметаат дека раководните лица се блиску до врвот на својата работа)

Поради големата доверба за способноста на раководните лица, за нивната добра соработка и комуникација со вработените, за нивното несебично помагање при решавање на разни проблеми во приватните училишта, е доказ дека вработените во тие училишта сметаат дека нивните раководни лица се блиску до врвот на својата работа. Тоа не е случај со мислењата на вработените во државните училишта, а ова се потврдува и со другите претходни тврдења. Вработените во државните училишта сметаат дека нивните раководни лица не им посветуваат доволно внимание во однос на нивната работа, па поради тоа и такви се нивните мислења.

Слика бр. 21. Кога ќе се појават проблеми, нашите претпоставени не дозволуваат расправи меѓу нас вработените



Табела бр.26. Кога ќе се појават проблеми, нашите претпоставени не дозволуваат расправи меѓу нас вработените

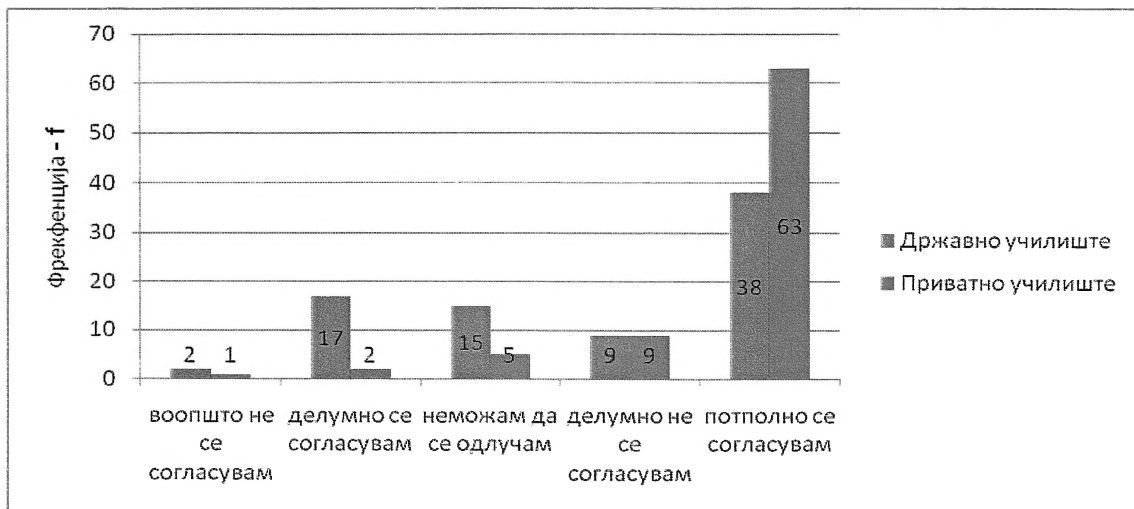
Вид на училиште	воопшто не се согласувам		делумно се согласувам		неможам да се одлучам		делумно не се согласувам		потполно се согласувам		Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	9		17		15		12		27		80	2,3875
Државно училиште %	11,25		21,25		18,75		15		33,75		100	
Приватно училиште f	1		7		6		14		52		80	3,3625
Приватно училиште %	1,25		6,75		7,5		17,5		65		100	
Вкупно f %	10	12,5	24	28	21	26,25	26	32,5	79	98,75	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 22.489$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој е статистички значаен, што значи дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Имено, 52 (65%) испитаници од приватните училишта сметаат дека претпоставените не дозволуваат расправи меѓу вработените кога ќе се појават проблеми, што не е случај со испитаниците од државните училишта каде само 27 (33,75 %) го делат истото мислење. (Слика бр.21. Кога ќе се појават проблеми, нашите претпоставени не дозволуваат расправи меѓу нас вработените)

Во секоја институција понекогаш постојат проблеми. Тие проблеми на некој начин треба да се решат за да може понатаму добро да функционира таа институција. Така и во училиштата постојат проблеми кои треба да се надминат без никакви расправи меѓу вработените. Во таквите ситуации треба да делува и раководното лице, кое треба да изнајде најдобар начин да го реши проблемот без да има никакви расправи или никакви последици меѓу вработените. Така, вработените во приватните училишта се согласуваат со таквото тврдење дека нивните претпоставени им помагаат во решавањето и не дозволуваат да се појават никакви расправи меѓу нив доколку се појави некој проблем, додека тоа не се случува со претпоставените во државните училишта, односно негolemата ангажираност на претпоставените во државните

училишта може да доведе до тоа и при појава на проблеми, да постојат и расправи меѓу вработените. Секако во поголема институција има и поголеми и повеќе проблеми, но треба да се изнајде најдобар начин за нивно решавање проследено без никакви последици.

Слика бр. 22. Раководните лица ги знаат проблемите со кои се соочуваат вработените во училиштето



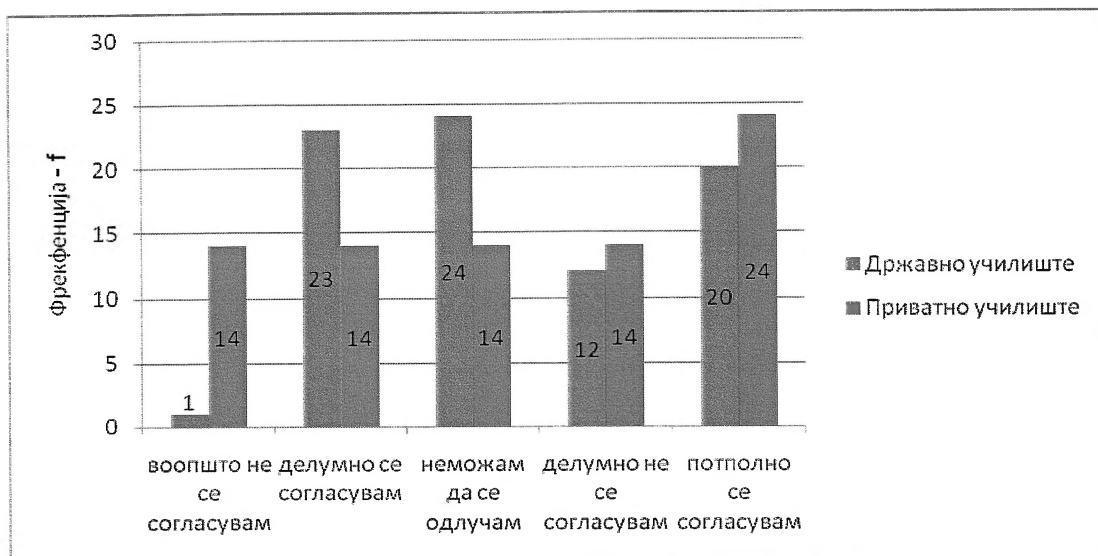
Табела бр.27. Раководните лица ги знаат проблемите со кои се соочуваат вработените во училиштето

Вид на училиште	воопшто не се согласувам		делумно се согласувам		неможам да се одлучам		делумно не се согласувам		потполно се согласувам		Вкупно	\bar{X}
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Државно училиште	2		17		14		9		38		80	2,825
Државно училиште %	2,5		21,25		17,5		11,25		47,5		100	
Приватно училиште	1		2		6		9		62		80	3,6375
Приватно училиште %	1,25		2,5		7,5		11,25		77,5		100	
Вкупно	3	3,75	19	23,75	20	25	18	22,5	101	125	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 23.363$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој е статистички значаен, што значи дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Имено, 63 (78.75%) испитаници од приватните училишта сметаат дека раководните лица ги знаат проблемите со кои се соочуваат вработените, што не е случај со испитаниците од државните училишта каде само 28 (47.5%) го делат истото мислење. (Слика бр.22. Раководните лица ги знаат проблемите со кои се соочуваат вработените во училиштето)

Ова тврдење може да се поистовети со претходното тврдење, односно раководните лица во едно училиште треба да ги знаат проблемите со кои се соочуваат нивните вработени. Тоа е случај во приватните училишта, па затоа и на тој начин подобро можат да се решат проблемите без никакви последици. Меѓутоа, тоа повторно не е случај со државните училишта, односно вработените во државните училишта сметаат дека нивните раководни лица не ги знаат нивните проблеми со кои тие се соочуваат. Повторно, овде не се избегнува можноста за бројноста на вработените во државните училишта, па свесно или несвесно вработените во нив не сакаат да ги искажат сите проблеми пред нивните раководни лица, сметајќи дека некои од нив се и небитни за да стигнат до претпоставените.

Слика бр. 23. Во нашето училиште вообичаено е проблемите да се избегнуваат



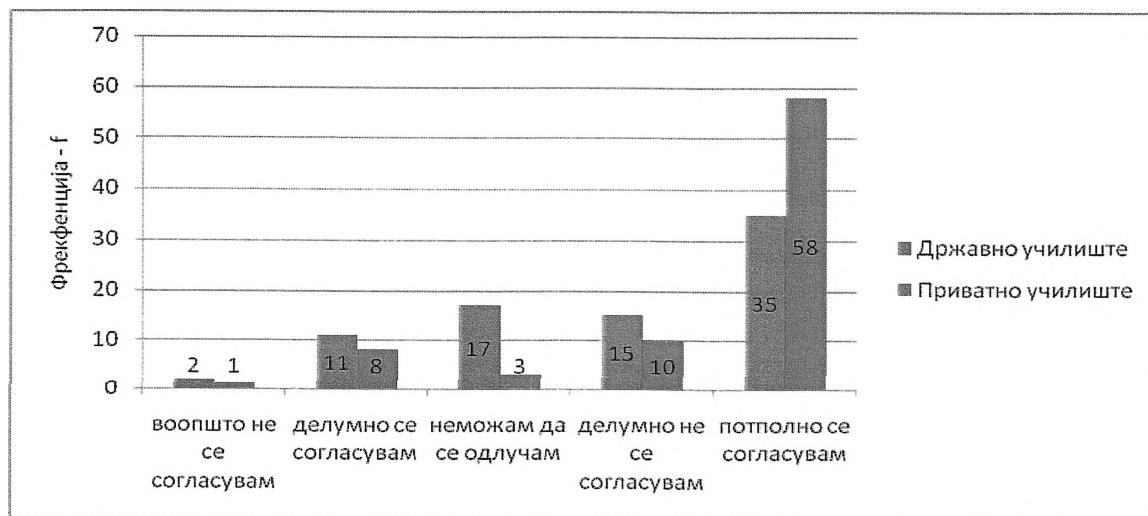
Табела бр.28. Во нашето училиште вообичаено е проблемите да се избегнуваат

Вид на училиште	воопшто не се согласувам	делумно се согласувам	неможам да се одлучам	делумно не се согласувам	потполно се согласувам	Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	1	23	24	12	20	80	2,3375
Државно училиште %	1,25	28,75	30	15	25	100	
Приватно училиште f	14	14	14	14	24	80	2,25
Приватно училиште %	17,5	17,5	17,5	17,5	30	100	
купно f	15	37	38	26	44	160	
купно %	18,75	46,25	47,5	32,5	55		

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 16.6$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој е статистички значаен, што значи дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Имено, 14 (17,5%) испитаници од приватните училишта воопшто не се согласуваат дека во нивното училиште вообичаено е проблемите да се избгнуваат, а само 1 (1,25%) испитаник од државните училишта го дели тоа мислање. (Слика бр.23. Во нашето училиште вообичаено е проблемите да се избегнуваат)

Како што напоменавме и во претходните тврдења, во секое училиште постојат проблеми и истите не треба да се занемаруваат или да се кријат од претпоставените, исто така не треба ни да се избегнуваат или да не се решаваат, бидејќи од еден нерешен проблем потоа произлегува друг. Така, според мислењата на вработените во приватните училишта може да се увиди дека проблемите кои се јавуваат кај нив се решаваат редовно и не се избегнуваат, што не е случај кај вработените во државните училишта. Таму најчесто се прикриваат и избегнуваат проблемите и не се решаваат навремено. Повторно овде не се избегнува можноста дека ова е вака зошто бројноста на вработените во државните училишта е поголема за разлика од бројноста на вработените во приватните училишта и поради тоа вработените ги избегнуваат некои проблеми и не сакаат да ги споделат со другите вработени, ниту пак со нивните претпоставени.

Слика бр. 24. Нашите претпоставени соработуваат меѓусебно, но не се натпреваруваат



Табела бр.29. Нашите претпоставени соработуваат меѓусебно, но не се натпреваруваат

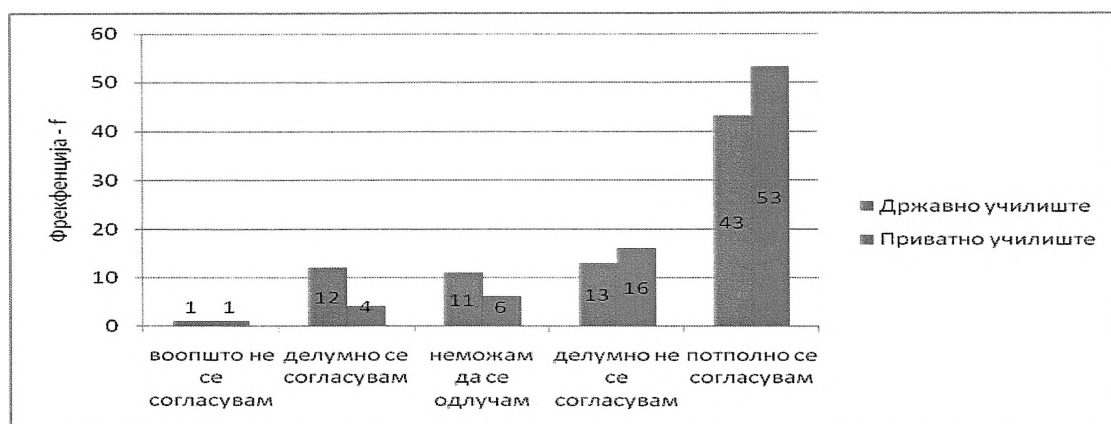
Вид на училиште	воопшто не се согласувам		делумно се согласувам		неможам да се одлучам		делумно не се согласувам		потполно се согласувам		Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	2		11		17		15		35		80	1,9
Државно училиште %	2,5		13,75		21,25		18,75		43,75		100	
Приватно училиште f	1		8		3		10		58		80	2,4625
Приватно училиште %	1,25		10		3,75		12,5		72,5		100	
Вкупно f %	3	3,75	19	23,75	20	25	25	31,25	93	116,25	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 17.295$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој е статистички значаен, што значи дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Имено, 58 (72,5%) испитаници од приватните училишта сметаат дека претпоставените во училиштето соработуваат меѓу себе, но не се натпреваруваат, што не е случај со испитаниците од државните училишта каде само 35 (43,75%) го делат истото мислење. (Слика бр.24. Нашите претпоставени соработуваат меѓусебно, но не се натпреваруваат)

Во училиштата покрај директорот како претпоставен, има и други лица кои се сметаат за претпоставени, како на пример, заменик директор, одговорен на настава, одговорен на смена и сл. Каков треба да биде нивниот меѓусебен однос, а каков е, тоа всушност го покажува ова тврдење. Вработените во приватните училишта сметаат дека нивните претпоставени соработуваат меѓусебно и не се натпреваруваат, а со тоа секако се постигнуваат и подобри резултати. Заедничката и тимската работа на претпоставените секако е многу подобра отколку да постои натпреварувачка атмосфера помеѓу претпоставените. Меѓутоа, во државните училишта вработените не се согласуваат со таквото тврдење, односно тие сметаат дека нивните претпоставени се натпреваруваат меѓусебе. Оттука може да се забележи дека

претпоставените во државните училишта сакаат и се борат да дојдат до највисоката функција во училиштето, што не е од голема полза, бидејќи на училиштето му се потребни такви претпоставени кои вредат да бидат на таа највисока функција, за секако, да постои добар развој и добар успех на училиштето.

Слика бр. 25. Претпоставените знаат што се случува во училиштето



Табела бр.30: Претпоставените знаат што се случува во училиштето

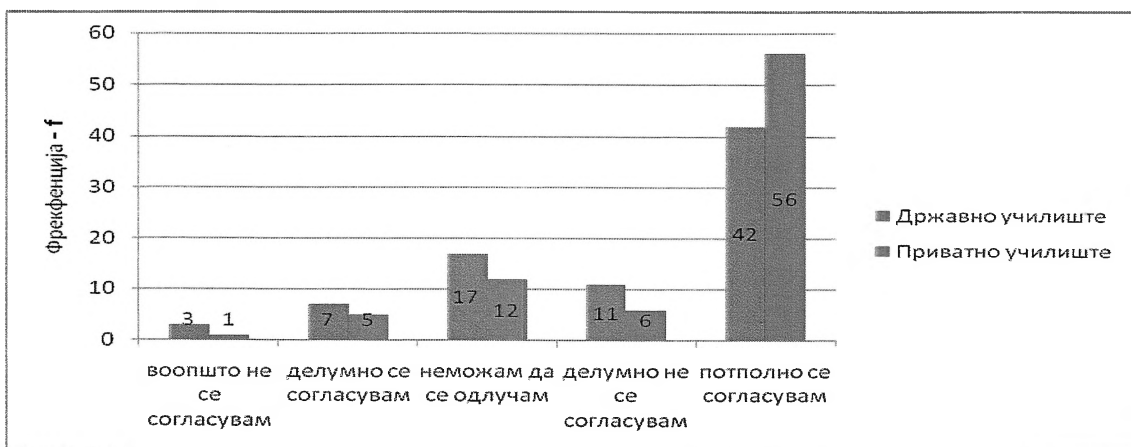
Вид на училиште	воопшто не се согласувам	делумно се согласувам	неможам да се одлучам	делумно не се согласувам	потполно се согласувам	Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	1	12	11	13	43	80	2,075
Државно училиште %	1,25	15	13,75	16,25	53,75	100	
Приватно училиште f	1	4	6	16	53	80	2,4625
Приватно училиште %	1,25	5	7,5	20	66,25	100	
вкупно f %	2 2,5	16 20	17 21,25	29 36,25	96 120	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 6.822$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој не е статистички значаен, што значи дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. 53 (66,25%) испитаници од приватните училишта и 43 (53,75%) испитаници од државните училишта сметаат дека претпоставените знаат што се случува во

училиштето. (Слика бр.25. Претпоставените знаат што се случува во училиштето)

За се што се случува во училиштето потребно е секако претпоставените да знаат и да бидат известени. Тоа е мислење и на вработените и во државните и во приватните средни училишта. Вработените сметаат и тврдат дека нивните претпоставени знаат што се случува во училиштето. Тоа се должи на добрата соработка и добрата комуникација на вработените со претпоставените.

Слика бр. 26. Во нашето училиште директорот применува демократски стил на раководење



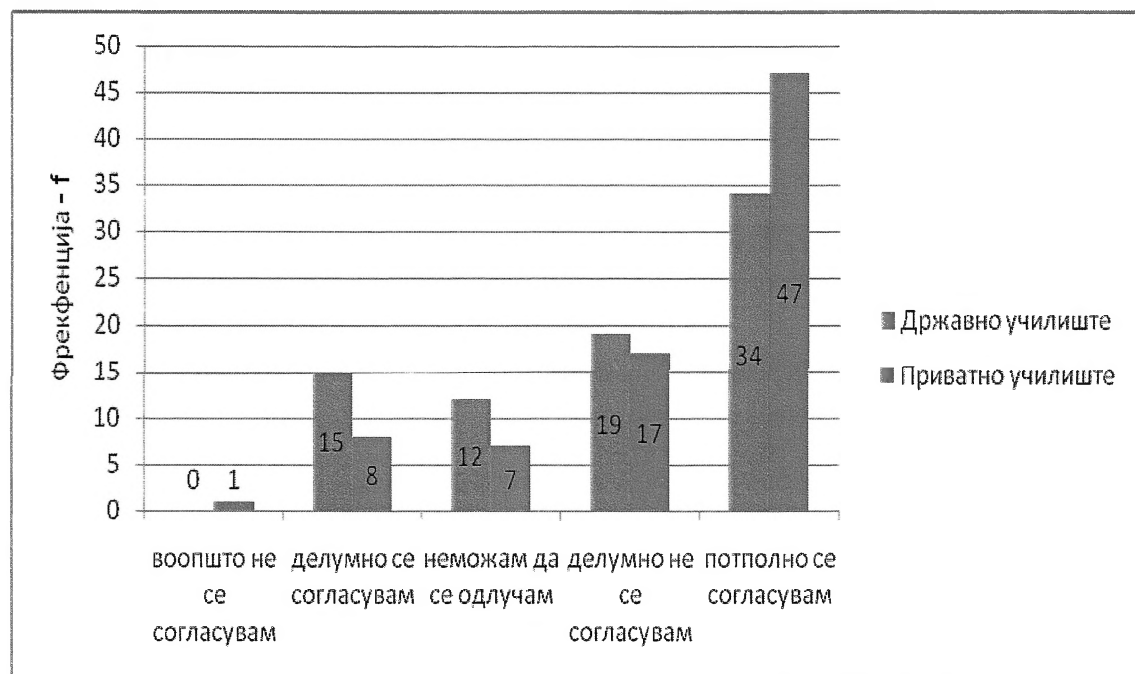
Табела бр.31. Во нашето училиште директорот применува демократски стил на раководење

Вид на училиште	воопшто не се согласувам		делумно се согласувам		не можам да се одлучам		делумно не се согласувам		потполно се согласувам		Вкупно	\bar{X}
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Државно училиште f	3		7		17		11		42		80	2,0625
Државно училиште %	3,75		8,75		21,25		13,75		52,5		100	
Приватно училиште f	1		5		12		6		56		80	2,4
Приватно училиште %	1,25		6,25		15		7,5		70		100	
Укупно f	4	5	12	15	29	36,25	17	21,25	98	122,5	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 5.665$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој не е статистички значаен, што значи дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. 56 (70%) испитаници од приватните училишта и 42 (52,5%) испитаници од државните училишта сметаат дека во нивното училиште директорот применува демократски стил на раководење. (Слика бр.26. Во нашето училиште директорот применува демократски стил на раководење)

Демократскиот стил на раководење на директорот во училиштето секако е подобар во однос на автократскиот стил. Доколку директорот го поседува овој стил на раководење тогаш би постоел успех во училиштето. Со тоа се согласуваат вработените и во државните и во приватните училишта. Тие се задоволни од раководењето на нивните претпоставени, односно се задоволни од демократскиот стил на раководење на директорот.

Слика бр. 27. Раководното лице во нашето училиште го искористува целокупниот наш потенцијал



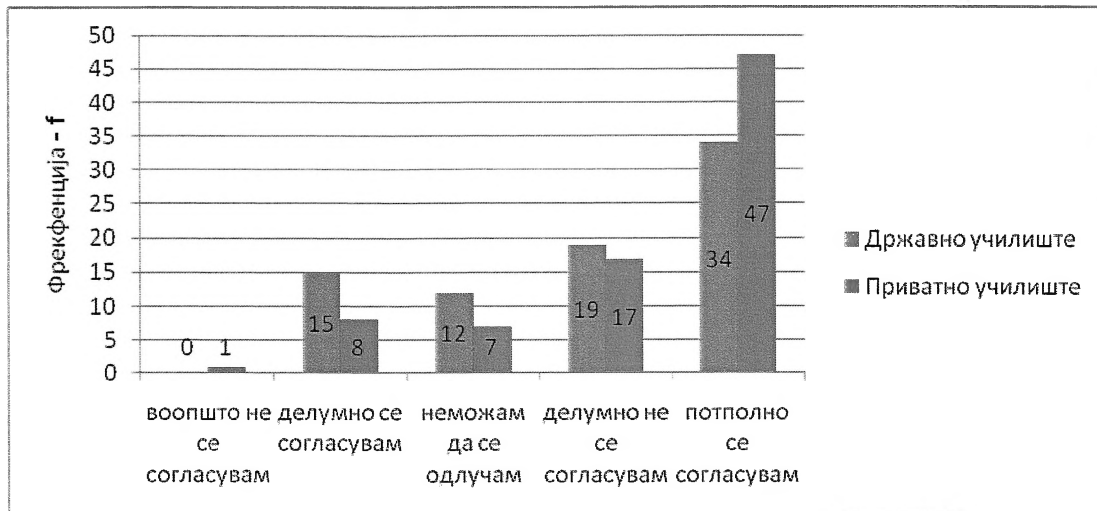
Табела бр.32. Раководното лице во нашето училиште го искористува целокупниот наш потенцијал

Вид на училиште	воопшто не се согласувам		делумно се согласувам		неможам да се одлучам		делумно не се согласувам		потполно се согласувам		Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	0		15		12		19		34		80	1,9
Државно училиште %	/		18,75		15		23,75		42,5		100	
Приватно училиште f	1		8		7		17		47		80	2,275
Приватно училиште %	1,25		10		8,75		21,25		58,75		100	
Вкупно f	1	1,25	23	28,75	19	23,75	36	45	81	101,25	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 6.644$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој не е статистички значаен, што значи дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. И во државните и во приватните училишта најголем дел од испитаниците, 48 (60%) во приватните и 34 (42,5%) во државните училишта, сметаат дека раководното лице го искористува целокупниот потенцијал на вработените. (Слика бр.27. Раководното лице во нашето училиште го искористува целокупниот наш потенцијал)

Раководното лице во училиштата треба да го искористува целокупниот потенцијал на вработените, за подобрување на сосотојбата на училиштата и за постигнување подобри резултати. Вработените имаат доста познавања од многу области и на пример при решавање на некој проблем или при изработка на некој проект, потребно е слушање на сите кои учествуваат во тој проект или проблем, па нивните мислења потоа да се искористат. Сите имаат свои потенцијали, некој повеќе некој помалку, но користењето на истите овозможува унапредување и подобрување во секој поглед. Со ова тврдење се согласуваат вработените и во државните и во приватните училишта, односно и едните и другите сметаат дека нивните раководни лица во училиштето потполно го искористуваат целокупниот нивни потенцијал.

Слика бр. 28. Директорот на училиштето води сметка за пополнување на испразнетите работни места



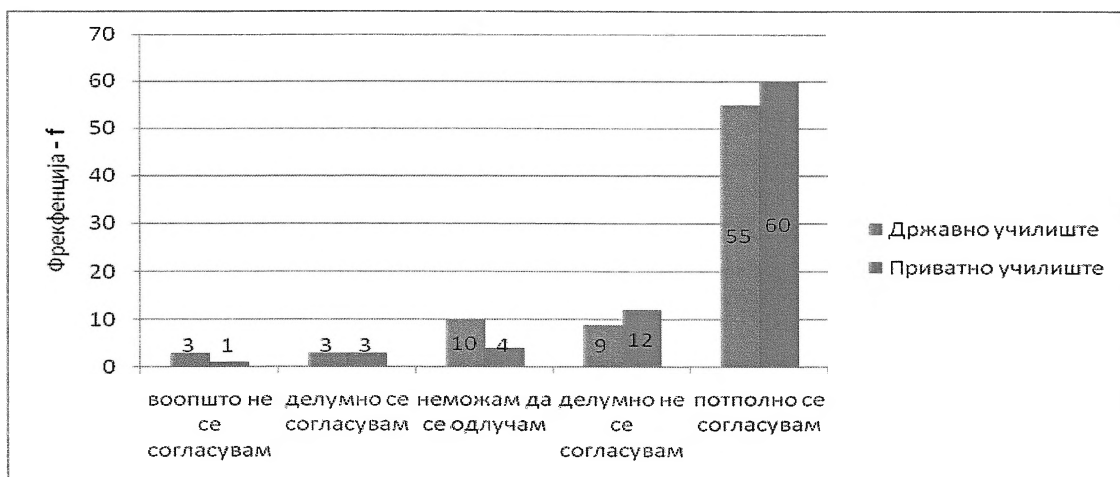
Табела бр.33. Директорот на училиштето води сметка за пополнување на испразнетите работни места

Вид на училиште	воопшто не се согласувам	делумно се согласувам	не можам да се одлучам	делумно не се согласувам	потполно се согласувам	Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	1	4	7	6	62	80	2,5625
Државно училиште %	1,25	5	8,75	7,5	77,5	100	
Приватно училиште f	0	4	3	8	65	80	2,675
Приватно училиште %	/	5	3,75	10	81,25	100	
Укупно f %	1 1,25	8 6,25	10 12,5	14 17,5	127 158,75	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 2.956$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој не е статистички значаен, што значи дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. И во државните и во приватните училишта најголем дел од испитаниците, 65 (81,25%) во приватните и 62 (77,5%) во државните училишта, сметаат дека директорот води сметка за пополнување на испразнетите работни места. (Слика бр.28. Директорот на училиштето води сметка за пополнување на испразнетите работни места)

Секое раководно лице треба да води сметка за својата организација. Така, за развојот на едно училиште во поглед на човечките ресурси, раководните лица треба да водат сметка за нивниот наставен кадар. Кога постои недостаток од наставен кадар или кога постои испразнето некое работно место, директорот на училиштето мора да води сметка за тоа, па треба да го пополни тоа работно место. Со тоа се согласуваат вработените и во приватните и во државните училишта и сметаат дека директорите водат сметка за пополнување на испразнетите работни места и во тој поглед ја вршат правилно својата работа.

Слика бр. 29. Директорот на училиштето ги почитува законските одредби при вработувањето на нови кадри



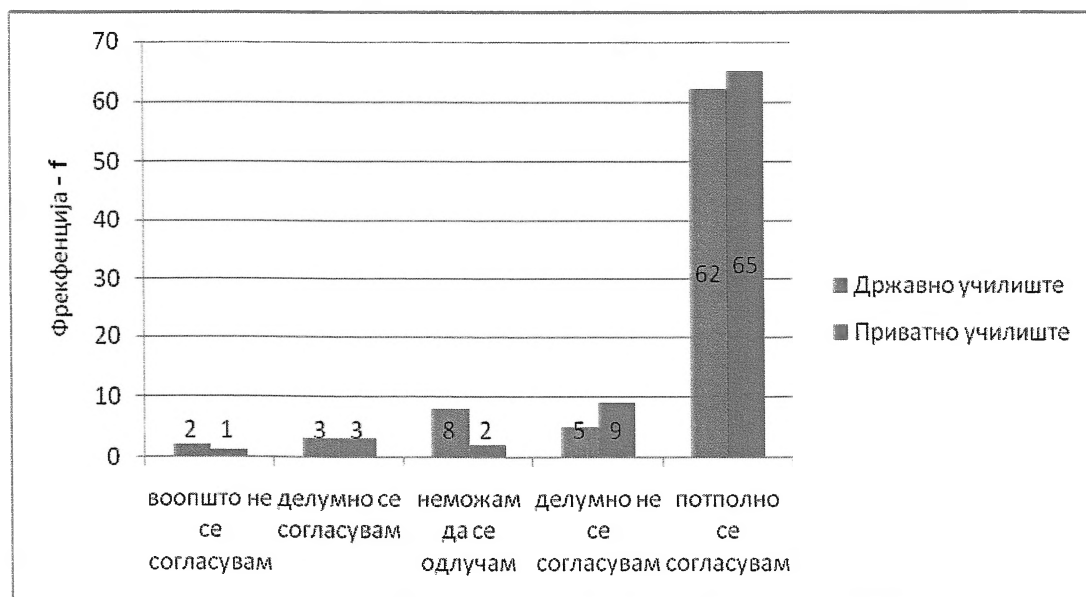
Табела бр.34. Директорот на училиштето ги почитува законските одредби при вработувањето на нови кадри

Вид на училиште	воопшто не се согласувам	делумно се согласувам	не можам да се одлучам	делумно не се согласувам	потполно се согласувам	Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	3	3	10	9	55	80	3,375
Државно училиште %	3,75	3,75	12,5	11,25	68,75	100	
Приватно училиште f	1	3	4	12	60	80	3,5875
Приватно училиште %	1,25	3,75	5	15	75	100	
Умно f %	4 5	6 7,5	14 17,5	21 26,25	115 143,75	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 4.21$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој не е статистички значаен, што значи дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. И во државните и во приватните училишта најголем дел од испитаниците, 60 (75%) во приватните и 55 (68,5%) во државните училишта, сметаат дека директорот ги почитува законските одредби при вработувањето на новите кадри. (Слика бр.29. Директорот на училиштето ги почитува законските одредби при вработувањето на нови кадри)

При вработување на нови кадри, постојат законски одредби, односно дали тоа лице кое се вработува е соодветно за тоа работно место. Така во училиштата според мислењата на вработените и во приватните и во државните училишта тие одредби се почитуваат од страна на директорите и не се занемаруваат, односно сите вработени се соодветни за своите работни места.

Слика бр. 30. Раководната структура на нашето училиште располага со податоци за расположливите човечки ресурси во нашата воспитно-образовна организација



Табела бр.35. Раководната структура на нашето училиште располага со податоци за расположливите човечки ресурси во нашата воспитно-образовна организација

Вид на училиште	воопшто не се согласувам	делумно се согласувам	неможам да се одлучам	делумно не се согласувам	потполно се согласувам	Вкупно	\bar{X}
Државно училиште f	2	3	8	5	62	80	3,525
Државно училиште %	2,5	3,75	10	6,25	77,5	100	
Приватно училиште f	1	3	2	9	65	80	3,675
Приватно училиште %	1,25	3,75	2,5	11,25	81,25	100	
ушно f %	3 3,75	6 7,5	10 12,5	14 17,5	127 158,75	160	

χ^2 пресметан од овие податоци е $\chi^2 = 5.147$ и со $df = 4$, при $p < 0.05$ тој не е статистички значаен, што значи дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. И во државните и во приватните училишта најголем дел од испитаниците, 65 (81,25%) во приватните и 62 (77,5%) во државните училишта, сметаат дека раководната структура на училиштето располага со податоци за расположливите човечки ресурси во нивната воспитно – образовна организација. (Слика бр.30. Раководната структура на нашето училиште располага со податоци за расположливите човечки ресурси во нашата воспитно-образовна организација)

Секоја организација за правилно да може да функционира, потребни и се податоци за расположливите човечки ресурси. Така и во училиштата потребни се такви податоци. Раководната структура и во приватните и во државните училишта располага со тие податоци, а тоа го потврдуваат и вработените и во приватните и во државните средни училишта.

2. Анализа и интерпретација на добиените резултати од интервјуто за директорите

Во воведниот дел од интервјуто за директорите на училиштата се бараа податоци за полот, возраста, завршеното образование, дејноста на институцијата (државно/приватно училиште), работното искуство во сегашната организација и работното искуство на сегашното работно место. Овие податоци се прикажани во табела бр.36:

Табела бр.36. Структура на примерокот анкетирани директори според полот, возраста, завршено образование и дејност на институцијата во која работат

Вид на училиште	Возраст / пол								Завршено образование / пол							
	до 25г.		25-40		40-55		над 55г		Више		Високо		Постдипл		Докторат	
	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж
Државно училиште			3		1	1					3	1	1			
Приватно училиште			1		1			1			1	1	1			

Од државно училиште се анкетирани пет директори, а од приватните училишта анкетирани се тројца директори, поради неможност и немање желба да се вклучат во истражувањето двајца директори од приватните училишта. Од дадената табела може да се забележи дека тројца директори од државните училишта се на возраст од 25-40 години и двајца директори се на возраст од 40-55 години. Четворица директори се со високо образование, а еден директор со постдипломски студии. Работното искуство во сегашната организација се движи од 6 до 14 години, а работното искуство на сегашното работно место од 5 месеци до две години.

Што се однесува до директорите од приватните училишта, од табелата може да се забележи дека еден гиректор е на возраст од 25-40 години, еден директор е на возраст од 40-55 години и еден директор е на возраст од над 55 години. Двајца испитаници се со високо образование, а еден испитаник е со

постдипломски студии. Работното искуство во сегашната организација се движи од 6 до 8 години, а работното искуство на сегашното работно место од 2 до 5 години.

Прашањата од интервјуто наменето за директорите на училиштата беа насочени кон докажување на поставената главна хипотеза и поединечните хипотези. Добиените одговори од спроведеното интервју за директорите укажуваат на следново:

Анализирајќи го ставот на директорот на училиштето за насоченоста кон внатрешната средина, односно вработените, директорите одговараа на три прашања.

Во однос на првото прашање: **Колку Вашето училиште во кое Вие сте директор има такви професори какви што му се потребни**, најголем дел од испитаниците од државните училишта, сметаат дека доволно има такви професори какви што им се потребни, дека кадарот во училиштата е способен целосно да ги реализира наставните содржини и работните обврски и целосно да ги задоволува потребите. Не постои разлика во мислењата на директорите и од приватните училишта. Најчести одговори од тие директори се дека, висок процент од професорите се такви какви што му се потребни на училиштето, најчест одговор беше 80% и доволно.

Во однос на второто прашање од интервјуто, **дали нововработените професори во училиштето се доволно стручно подготвени како што би сакале да бидат**, директорите од четири државни училишта одговорија позитивно, а еден директор одговори дека не се целосно стручно оспособени и затоа имаат тест период, односно приправнички стаж, за да во тој период бидат целосно стручно оспособени. Додека, во приватните училишта двајца директори одговорија позитивно, а еден делумно.

На прашањето: **Колку Вие соработувате со Вашиот наставнички кадар**, директорите од државните училишта одговорија дека секојдневно соработуваат, соработката им е на високо ниво и тие најчесто се задоволни од најголемиот број наставници за постоењето на feed-back врска. Директорите од приватните училишта одговорија дека постојано соработуваат со вработените, постојано се во комуникација за потребите кои ги имаат вработените и во однос на воспитната

работа даваат методско-дидактички насоки, се во добра комуникација за социјалната и економската потреба на вработените и тн.

Анализирајќи го ставот на директорот на училиштето за тоа дали и колку вработените во училиштето партиципираат во донесувањето на одлуки кои се важни во работата на училиштето, директорите одговараа на три прашања.

Во однос на првото прашање: **Колку и дали ги прифаќате дадените предлози од страна на Вашите вработени**, директорите од државните училишта дадоа исти одговори, односно, сите ги прифаќаат предлозите на нивните вработени, доколку истите се иновативни и креативни и се во интерес на наставниците, учениците и се разбира училиштето. Исто така и директорите од приватните училишта дадоа исти одговори и тоа дека во училиштата владее демократскиот стил на раководење и почитување на мислењата на сите вработени.

Испитувајќи го овој став, на второто прашање: **Колку создавате услови и сигурна поддршка за развој на својот наставнички кадар**, директорите од државните училишта одговорија дека поддршката од нивна страна кон наставниците е голема, а условите не секогаш можат да се реализираат, поради оправдани причини. Директорите од приватните училишта одговорија дека постојано ги поддржуваат своите наставници за нивните напредувања и воопшто за нивната работа.

Во однос на третото прашање: **Дали и колку успехот во работата на вработените во Вашето училиште се наградува**, директорите и од државните и од приватните училишта одговорија дека се наградува, но не многу често, бидејќи се зависи од условите и финансиската состојба на училиштето.

Анализирајќи го ставот на директорот на училиштето за неговата улога по однос на училишната клима и меѓусебната соработка на вработените, директорите одговараа на две прашања.

На првото прашање: **Каква клима владее помеѓу вработените во Вашето училиште**, одговорот на директорите и од државните и од приватните училишта се изедначува, односно сите директори одговорија дека во нивните училишта владее позитивна клима меѓу вработените, добра соработка, поддршка и размена на искуства, разбирање, меѓусебна почит и толеранција.

На второто прашање: **Дали вработените во училиштето ги ценат и респектираат и нововработените и оние кои не се прилагодуваат веднаш кон средината**, директорите од државните училишта одговорија дека, нововработените добиваат помош и поддршка за нивната работа и тие се ценети од страна на постаро вработените. Директорите од приватните училишта се изјаснија дека бројот на вработени во нивните институции е релативно мал, околу 27 до 30 вработени, при што се остварува поблиска комуникација меѓу нив и истата се темели на меѓусебна помош.

Анализирајќи го ставот на директорот на училиштето по однос на превземањето одговорност во реализација на целта на училиштето, директорите одговараа на две прашања.

Во однос на првото прашање: **Како го контролирате работењето на наставниот кадар во Вашето училиште**, директорите од државните училишта одговорија дека тоа го прават преку посета на часови, преку организирање културно-уметнички, спортски, еколошки настани, преку вградени камери, контрола од страна на раководителите и сл., а директорите од приватните училишта тоа го прават редовно, дневно и периодично за одредени активности. Се следи редовното реализирање на наставата преку електронски систем, тековно како се реализира наставниот процес, преку посета на часови и сл.

На второто прашање: **Како директор на училиштето какви начини користите за давање на повратни информации на вработените за нивното работење**, директорите и од државните и од приватните училишта дадоа исти одговори и тоа дека тоа го вршат во усмена форма, преку дијалог, непосредна комуникација и состаноци.

Анализирајќи го ставот на директорот на училиштето за тоа колку се застапени лидерските вештини и стилови на раководење од нивна страна, директорите одговараа на две прашања.

На првото прашање: **Како директор, кои стилови на раководење најчесто ги користите и како тие влијаат врз успехот во работењето на училиштето**, директорите и од државните и од приватните училишта одговорија дека го користат демократскиот стил на раководење, постои професионално-

пријателски однос кон вработените, доверба, при што најчесто стимулативно делува врз вработените, а со тоа и врз успехот на училиштето.

На второто прашање: **Кои лидерски вештини Ви се најмногу потребни за да постигнете успех во работата на Вашето училиште**, директорите и од државните и од приватните училишта ги наведоа следниве вештини: комуникациски, организациски, водство, поттикнување, упорност, искреност, самодоверба, управување со тимови, делегирање на задачи, лојалност, мотивираност и предлагање на алтернативни можности.

Разгледувајќи и анализирајќи го и последниот став, ставот на директорот за успешно менаџирање со човечките ресурси, директорите одговараа на три прашања.

Во однос на првото прашање: **Колку се придржувате кон принципите кои се потребни за успешно лидерство**, некои од директорите од државните училишта одговорија дека доволно се придржуваат кон принципите за успешно лидерство, а други одговорија дека најчесто и многу се придржуваат кон тие принципи, додека директорите од приватните училишта, редовно и доволно се придржуваат.

На второто прашање, **дали организирате обуки за вработените и колку често вработените се вклучени во одредени видови на обуки**, некои од директорите од државните училишта одговорија дека често организираат обуки, а други дека организираат обуки онолку колку што се чувствува потреба од страна на вработените и на менаџерскиот тим. Во приватните училишта еден директор одговори дека најмалку еднаш во годината организира обуки, а другите двајца директори организираат три до четири обуки во годината.

На последното прашање од ова интервју, **колку често ја евалуирате Вашата работа со цел да го подобрите водството во училиштето**, директорите од државните училишта различно одговорија и тоа, тројца директори неколку пати годишно, еден директор еднаш месечно и еден директор четири пати годишно, додека директорите од две приватни училишта одговорија дека тоа го прават два пати во годината, а еден директор одговори дека евалуација врши три пати годишно, еднаш во прво полугодие и два пати во второ полугодие.

ЧЕТВРТ ДЕЛ

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Заклучни согледувања од истражувањето

Лидерските вештини и компетенции на директорот во едно училиште се неминовни за добар развој на училиштето и за подобри резултати за сите засегнати учесници во воспитно-образовниот процес: директори, наставен кадар, ученици, родители.

Во овој труд најдовме одговор кои се, какви се и дали постои разлика во лидерските вештини и компетенции на директорите во приватните и државните средни училишта.

Главната хипотеза: **Постои разлика во лидерските вештини и компетенции на директорите во приватните и државните средни училишта, делумно е потврдена**, бидејќи во најголем дел и двата типа на училишта имаат големи сличности, а малку разлики во имплементирањето на лидерските вештини и компетенции на директорите.

Имено, од помошните хипотези се гледа следното :

- **хипотезата број еден (X1):** *Директорите на државните и приватните средни училишта се доволно насочени кон внатрешната средина на училиштето (вработените), е потврдена.* И во државните и во приватните училишта и директорите и наставниот кадар се свесни за значењето и насоченоста на директорот кон вработените, а и вработените се исто така свесни за нивните приоритети и нивното значење за директорите и за училиштето воопшто.

- **хипотезата број два (X2):** *Вработените во државните средни училишта повеќе партиципираат во донесувањето на одлуки кои се важни во работата на училиштето отколку приватните стредни училишта, е делумно потврдена.* Сметаме дека причина за ова е што училиштата имаат исти крајни цели до кои сакаат да стигнат, односно да дадат квалитетно образование на ученикот кој учи во нивното училиште, самиот успех на ученикот да биде бренд и реклама за училиштето. Тоа се добива само со барање на квалитет во работата на наставникот, збогатување на наставниот

процес и условите за работа. Разликата е присутна само кај наставниот кадар, од приватните училишта што покажува дека поголем процент од нив сметаат дека тие самите партиципираат во донесувањето на одлуки кои се важни за нивната работа, а во однос на одговорите од директорите мислењата и од приватните и од државните училишта се совпаѓаат.

- **хипотезата број три (X3):** *Директорите на државните и приватните средни училишта создаваат позитивна клима за меѓусебна соработка на вработените, е потврдена.* Сметаме дека и директорите и наставниот кадар од двата типа на училишта јасно знаат каква клима владее во нивните училишта и дека позитивната и топла клима дава многу подобар успех во однос на работата и на директорот и на наставниот кадар и воопшто во училиштето.

- **хипотезата број четири (X4):** *Постои разлика во примената на стилите на раководење на директорот во приватните и државните средни училишта, не е потврдена.* Сметаме дека и директорите од државните и од приватните училишта имаат исти стил на раководење и застапени се истите лидерски вештини. И во двете училишта директорите најчесто го користат демократскиот стил на раководење и работат за успех на своето училиште.

- **хипотезата број пет (X5):** *Постои статистички значајна разлика по однос на застапеноста на лидерските вештини на директорот во приватните и државните средни училишта, не е потврдена.* Директорите и во двата типа на училишта знаат кои се нивните улоги за постигнување подобар успех на училиштето. Ги поседуваат сите лидерски вештини и компетенции, а со тоа и ги користат значајните комуникациски, организациски вештини, имаат професионално-пријателски однос кон вработените, доверба, лојалност и мотивираност за работа, при што се доаѓа и до подобар успех во самото училиште.

- **хипотезата број шест (X6):** *Директорите од приватните и државните средни училишта успешно менаџираат со човечките ресурси, е потврдена.* Како што констатиравме во претходните хипотези и овде се забележува дека

директорите и од двете видови училишта знаат правилно да менаџираат со човечките ресурси, редовно придржувајќи се кон принципите кои се потребни за успешно лидерство.

Од сето она што беше наведено во овој магистерски труд, може да се заклучи дека, лидерските вештини и компетенции на директорите и во државните и во приватните средни училишта не се индивидуални туку колективни активности кои се водени од заедничка визија. Лидерството се темели на воспоставување врски, внатре, во соодветната организација. Успешна мисија на лидерот е доколку ефикасно влијае на мотивираноста на следбениците за остварување на развојните визии. Сепак, некои основни чинители можат да бидат и заеднички, потребите и очекувањата на вработените да коинцидираат со потребите на училиштето; наградите и признанијата за добро извршената работа; личниот пример; развивањето морални вредности во училиштето; вклучувањето на вработените во планирањето и во решавањето на проблемите; грижата за вработените; информирање на вработените; советувањето на вработените, особено кога нивното однесување е спротивно со целите на училиштето; мотивирањето во смисла задолженијата да претставуваат предизвик и да имаат значење за училиштето (вработените да се чувствуваат дека се значајни чинители за реализација на целите на училиштето); перманентното образование и другите форми на едукација (индивидуално и колективно). Дефинитивно лидерството не се учи, но се учат многу работи што се потребни за успешно остварување на улогата лидер во училиште.

Карактерните особини се претпоставка за успешно остварување на улогата лидер во училиште. Личноста со силен, цврст карактер поседува енергичност, решителност, упорност, систематичност, иницијативност, самодисциплина, силна волја и јаки нерви. Таквата личност има јасна визија и упорно се бори за нејзина реализација. Таквата личност привлекува следбеници зашто на таквите личности може да им се верува. Таквата личност мора да ја краси етичност и принципиелност за да може да ја пренесе визијата за иднината на своите следбеници. Таквата личност би требало да поседува и богата лична референца. Верувањата и вредносните ставови кои дури и се

преточени во стил на однесување и живеење, имаат силно влијание врз контурите на личноста. Не помалку значајни се и способностите (знаењата и вештините стекнати во текот на животот и потврдени во различни ситуации и околности) и карактерните црти како чесноста, визионерството, интелигенцијата, правичноста и принципиелноста, храброста, решителноста.

На тој начин лидерите ја поставуваат етичката рамка во училиштето, ја физиономираат училишната култура и стануваат пример, образец на однесување. Развојот на лидерството бара саморазвивање. Самосвесноста е суштинска за еден успешен лидер. Управувањето со себеси е од клучна важност, бидејќи без него лидерите и менаџерите можат да направат повеќе зло отколку добро. Лидерите треба да практикуваат самоконтрола – висок степен на самопознавање на своето однесување и употреба на персоналните способности. Во иднина, лидерите ќе мора да функционираат пофлексибилно и покреативно. Не мора неопходно да бидат креативни, но мора да се опкружат со најдобрите луѓе, да обезбедат најдобра информација и да ги признаат и поддржат најдобрите идеи. И конечно, лидерството мора да биде институционален капацитет, не само индивидуална карактеристика.

Конкретно, во приватните и во државните средни училишта во Р. Македонија, не постои голема разлика во однос на лидерските вештини и компетенции на директорите. И едните и другите се залагаат за постигнување високи резултати на сите полиња значајни за училиштето. Во оние делови каде приватните училишта покажуваат повисоки резултати, односно вработените во училиштето даваат повисоки оценки и мислења за директорите и нивната работа, тоа се должи на подобриот начин на искажување на лидерските вештини и компетенции на директорот, на подобрата комуникација со вработените и подобрите услови за работа во тие училишта.

Денешното образование проследено со голем број промени бара правилен и достоин лидер кој ќе ги задоволува сите образовни потреби, а доколку училиштето има таков човек, тогаш нема место за неуспех.

Клучот на успехот во некоја работа е способноста успешно да се водат другите луѓе. Се успева или пропаѓа во зависност од лидерството, вештините и способностите кои се поседуваат.

Користена литература:

1. Ангелоска-Галевска, Н. (2007). *Методологија на педагошките истражувања*. Скопје: интерен материјал.
2. Ангелоска-Галевска, Н. (1998). *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*. Битола: Киро Дандаро.
3. Арнаудова, В., Сарџоска, Е., и Баракоска, А. (2009). *Избор, обука и развој на човечките ресурси*. Скопје: (избор на текстови). Филозофски факултет. последипломски студии по менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности. Универзитет „Св.Кирил и Методиј“.
4. Adizes, I. (1994). *Ovladuvanje so promenite*. Skopje.
5. Allan, J. (1996). *Motivating People*. Korgan Page.
6. Баракоска, А. (2010). *Комуникација и водство во организациите*. Скопје: збирка текстови.
7. Barabas – Sersic, S., & dr. (2009). *Ravnatelj skole-Upravljanje – Vodenje*. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje.
8. Bitel, L. (1997). *Liderstvo-stilovi i tehnike upravljanja*. Beograd: Clio.
9. Bogicevic, B. (2003). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet.
10. Bush, T., & West-Burnham, J. (1994). *The Principles of Educational Management*. Longman: Educational Management Development Unit University of Leicester.
11. Brookover, W. B., & Erickson, E. L. (1975). *Sociology of Education*. The Dorsey Press.
12. Bachman, C., & Secor, P.F. (1968). *A Social Psychological View of Education*. New York: Harcourt Brace World Inc.
13. Велкова, М. *Водството на директорот на училиштето како фактор за подобрување на работата на училиштето*. Скопје: Институт за социолошки и политичко-правни истражувања. магистерски труд. Универзитет „Св.Кирил и Методиј“.
14. Вилотијевиќ, М. (1999). *Дидактика-организација наставе*. Београд: Завод за уџбенике и наставна средства.

15. Гоцевски, Т. (2009). *Економика на образованието* (4. изд.). Скопје: Филозофски факултет.
16. Гоцевски, Т. (2003). *Образовен менаџмент*. Куманово: Македонска ризница.
17. Георгиевски, Т. П. (1999). *Социологија на образованието*. Скопје: Филозофски факултет.
18. Dent, F. E. (2006). *Umece Liderstava*. Beograd: Narodna biblioteka Srbije.
19. Димитровски, Р. (2008). *Менаџмент* (4. изд.). Скопје.
20. DuBrin, A. J. (1995). *Leadership*. USA: Houghton Mifflin Company.
21. Everard K.B., & Morris G. *Effective School Management*.
22. *Закон за средно образование*. сл.Весник на Р.Македонија бр.44/95 од 20.09.1995 година.
23. *Закон за дополнување и изменување на законот за средно образование* (2005), Службен весник бр. 67.
24. James, E., & Morgan, Jr. *Principles of administrative and supervisory management*. New Jarsy: Printeve Hall. Inc., Engewood Cliffs.
25. Kamp, D. (2000). *Menadzer 21. Stoljeca*. Zagreb: tehnike rukovodjenja za nomi milenij. MEP CONSULT.
26. Kemp, R., & Nathan, M. (1992). *Middle Management in Schools*. Survival guide. Simon I Schuster education.
27. Креч, Д., и Крачфилд, Р. (1980). *Елементи психологије*. Београд: Научна књига.
28. Максвел, Џ. (2010). *Како да станете вистински лидер*. Скопје
29. Malicu, P. *Organizational Culture of schools*. Between Internal Management and External Pressure.
30. Man, P. F. D. (1974). *MENAGEMENT*. Tasks, responsibilities. Practices.
31. Manske, A. F. JR. (1990). *Secrets of effective leadership*. Columbia.USA
32. Mileham, O., & Spacie, K. (1996). *Transforming corporate leadership*. London: Pitman publishing.
33. Milosevič-Ješič, S. (2009). *Upravlјavanje razvoјnim promenama u školi*. Beograd: Zavod za unapreђenje obrazovanja i vaspitanja.

34. Mondy, W. R., Holmes, R. E., & Flippo, E. B. (1980). *Management*. Boston: Concepts and practices. Allyn Bacon. Inc.
35. Николоски, Т. (2000). *Психологија на трудот*. Скопје: Филозофски факултет.
36. *Национална програма за развој на образованието во Република Македонија*. (2006). Скопје: Министерство за образование и наука на Република Македонија.
37. Поповски, М., Баракоска, А., и Стојановска, В. (2009). *Комуникација и водство во организациите* (хрестоматија). Скопје: Филозофски факултет.
38. Петковски, К., и Јанкуловска, П. (2006). *Деловно комуницирање*. Битола: ИРИС – Р.
39. Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*. Битола: Киро Дандаро.
40. Петров, Н. (1992). *Образованието и оспособувањето на воспитно-образовните кадри*. Скопје: Просветно дело бр.4.
41. Петковски, К., и Алексова, М. (2004). *Водење на динамично училиште*. Скопје: БРО.
42. Петковски, К. (1998). *Менаџмент во училиште*. Скопје: НИРО Просветен работник.
43. Петковски, К., и Симоновска, В. (2008). *Менаџмент во здравство*. Битола: Херакликомерц.
44. *Програма за професионален развој на училишниот кадар*. Скопје: БРО.
45. Pace, G.R., & Stgern, G.G. (1959). *Approach to the Measurement of Psychological Environments*. *Journal of Educational Psychology*.
46. Ратковиц, М. (1996). *Школа у променама*. Београд: Центар за усовршување руководилаца у образовању.
47. Robert, L. K. (1955). *Skills of an effective administrator*. USA: Harvard business review. vol.33. No.1. January-Februari.
48. Семинарска работа по предметот водство. *Трансформациското водство во воспитно-образовните институции*. Преземено 2. Мај 2014, од <http://www.maturskiradovi.net/forum/attachment.php?aid=2367>

49. Стојановски, М. (2006). *Трансвер на промените во училиштата*. Битола: Киро Дандаро.
50. Стефановска, К. (2012). *Развојниот и проектниот менаџмент во државните и приватните средни училишта*. Скопје: Институт за педагогија. магистерски труд. Универзитет „Св.Кирил и Методиј“.
51. Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisko. USA.
52. Sergiovani, J. T. (1996). *Leadership for the schoolhouse*. San Francisko: Josey-Bass Publishers.
53. Soros Foundation Workshop. (1996). *Managing programs for building educational leadership and improving schools*. Budapest.
54. Stoll, L., & Fink, D. (1996). *Changing our School*. Bristol.
55. Todorović, S. (2010). *Uloga direktora škola u primeni i pedagoških inovacija*. Novi Sad: Filozovski fakultet.
56. Torrington, D., Hall, L., & Tayler, S. (2004). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Data status.
57. Ubben, G., & Hughes, L. (1991). *The Principal, Creative leadership for effective schools*. USA: Allyn and Bacon.
58. Фалмер, М. Р. (1995). *Новиот менаџмент*. Скопје: Агенција “Скај”.
59. Frigon, N., & Jackson, H. (1996). *The Leader*. New York: Amacom-American Management Association.
60. Havighursi, R. J., & Neugarten. B. L. (1957). *Society and Education*. Boston: Allyn and Bacon. Inc.
61. Herriot, R., & John, N. St. (1966). *Social Class and Urban School*. Wiley. New York.
62. Hopkins, D., Ainscow, M., & West, M. (1994). *School improvement in the era of change*. London: Redwood books.
63. Hughes, R., Ginett, R., & Curphy, G. (1996). *Leadership*. IRVIN Book Team.
64. Claude, S., & George, Jr. (1970). *Management for business and industry*. New Jersey: Prentis Hall. Inc. Englewood Cliffs.
65. Covery, S. R. (1992). *Principle centered leadership*. New York, USA: Rockefeller Center.

66. Чипуиновска, В., и Чипуиновски, Ѓ. (1993). *Основи на управувањето со квалитетот*. Скопје: Економски факултет.

67. Џежовска, И. (2004). *Ефикасно управување и раководење со училиштата*. Скопје: УСАИД.

68. Whitaker, P. (1995), *Managing change in schools*. Open University Press

П Р И Л О З И

ПРОТОКОЛ ЗА НЕСТРУКТУРИРАНО ИНТЕРВЈУИРАЊЕ

Наменет за директорите на училиштата

1. Ставот на директорот на училиштето за насоченоста кон внатрешната средина (вработените).

- Колку вашето училиштето во кое Вие сте директор има такви професори какви што му се потребни?
- Дали нововработените професори во училиштето се доволно стручно подготвени како што би сакале да бидат?
- Колку Вие соработувате со Вашиот наставнички кадар?

2. Ставот на директорот на училиштето за партиципацијата на вработените во донесувањето на одлуки кои се важни во работата на училиштето.

- Колку и дали ги прифаќате дадените предлози од страна на Вашите вработени?
- Колку создавате услови и сигурна поддршка за развој на својот наставнички кадар?
- Дали и колку успехот во работата на вработените во Вашето училиште се наградува?

3. Ставот на директорот на училиштето и неговата улога по однос на училишната клима и меѓусебната соработка на вработените.

- Каква клима владее помеѓу вработените во Вашето училиште?
- Дали вработените во училиштето ги ценат и респектираат и нововработените и оние кои не се прилагодуваат веднаш кон средината?

4. Ставот на директорот на училиштето по однос на превземањето одговорност во реализација на целта на училиштето.

- Како го контролирате работењето на наставниот кадар во Вашето училиште?
- Како директор на училиште какви начини користите за давање на повратни информации на вработените за нивното работење?

5. Ставот за тоа колку се застапени лидерските вештини и стилови на раководење на директорот.

- Како директор, кои стилови на раководење најчесто ги користите и како тие влијаат врз успехот во работењето на училиштето?
- Кои лидерски вештини Ви се најмногу потребни за да постигнете успех во работата на Вашето училиште?

6. Ставот на директорот за успешното менаџирање со човечките ресурси.

- Колку се придржувате кон принципите кои се потребни за успешно лидерство?
- Дали се организираат обуки за вработените и колку често вработените се вклучени во одредени видови на обука?
- Колку често ја евалуирате Вашата работа со цел да го подобрите водството во училиштето?

АНКЕТЕН ЛИСТ

Со заокружување на само еден од броевите (од 0-4), наведете колку се согласувате со содржината на долунаведените тврдења. Одговорите треба да се однесуваат на позицијата на која Вие работите.

Испитаник (професор, стручни соработници, педагошко-психолошка служба):

Пол	а) машки	б) женски	
Училиште:	_____		
Работно искуство:	а . до 5 години	б. 5-10 години	в. 10-15 години
	г. 15-20 години	д. над 20 години	
Датум:	_____		

Легенда:

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| 0-воопшто не се согласувам | 1-делумно се согласувам |
| 2-неможам да се одлучам | 3-делумно не се согласувам |
| 4-потполно се согласувам | |

1. Училиштето има такви наставници какви што му се потребни	0 1 2 3 4
2. Училиштето е повеќе насочено кон внатрешната средина отколку кон надворешната	0 1 2 3 4
3. Вработените во училиштето партиципираат во донесувањето на одлуки кои се важни за нивната работа	0 1 2 3 4
4. Раководите лица во училиштето ја почитуваат работата на вработените	0 1 2 3 4
5. Во нашето училиште обично не губиме надеж и тогаш кога работите не одат добро	0 1 2 3 4
6. При појава на евентуални проблеми во училиштето, ние вработените слободно се потпираме на нашите претпоставени	0 1 2 3 4
7. Раководните лица во училиштето не ги критикуваат предлозите на вработените	0 1 2 3 4
8. Климата во училиштето повеќе е пријатна и топла отколку студена	0 1 2 3 4
9. Вработените во училиштето редовно добиваат повратни информации за своето работење	0 1 2 3 4
10. Целите и приоритетите им се јасни на вработените	0 1 2 3 4
11. Успехот во работата и соработката не се земаат здраво за готово, туку се наградуваат	0 1 2 3 4
12. Вработените во училиштето веруваат дека раководните лица ги имаат сите потребни способности и компетенции	0 1 2 3 4

13. Вработените се подготвени да работат без посебно надополнување вон работното време 0 1 2 3 4	
14. Вработените сметаат дека директорот е одговорен и сигурен во работењето	0 1 2 3 4
15. Јасно се гледа дека организациската структура и посветеност на директорот одговара на целта на нашето училиште	0 1 2 3 4
16. Во нашата институција се организираат обуки за вработените	0 1 2 3 4
17. Вработените често разговараат за тоа како да се подобри работата во училиштето 0 1 2 3 4	
18. Раководните лица во училиштето имаат голема доверба во своите вработени	0 1 2 3 4
19. Нашите раководни лица ни овозможуваат да најдеме смисол во извршувањето на работите 0 1 2 3 4	
20. Вработените сметаат дека раководните лица се блиску до врвот на својата работа 0 1 2 3 4	
21. Кога ќе се појават проблеми, нашите претпоставени не дозволуваат расправи меѓу нас вработените	0 1 2 3 4
22. Раководните лица ги знаат проблемите со кои се соочуваат вработените во училиштето 0 1 2 3 4	
23. Во нашето училиште вообичаено е проблемите да се избегнуваат	0 1 2 3 4
24. Нашите претпоставени соработуваат меѓусебно, но не се натпреваруваат	0 1 2 3 4
25. Претпоставените знаат се што се случува во училиштето	0 1 2 3 4
26. Во нашето училиште директорот применува демократски стил на раководење	0 1 2 3 4
27. Раководното лице во нашето училиште го искористува целокупниот наш потенцијал 0 1 2 3 4	
28. Директорот на училиштето води сметка за пополнување на испразнетите работни места 0 1 2 3 4	
29. Директорот на училиштето ги почитува законските одредби при вработувањето на нови кадри 0 1 2 3 4	
30. Раководната структура на нашето училиште располага со податоци за расположливите човечки ресурси во нашата воспитно-образовна организација	0 1 2 3 4

СКАЛА ОБРАЗЕЦ – Со неа се утврдени критериумите за оценување на резултатите добиени од анкетањето за испитување на лидерските вештини и компетенции, а воедно и менаџирањето на директорите во државните и приватните училишта.

СКАЛА ОБРАЗЕЦ

ОД 0-35	Вработените не се задоволни од менаџирањето на директорот
ОД 35-65	Вработените делумно се задоволни од менаџирањето на директорот
НАД 65	Вработените се многу задоволни од менаџирањето на директорот