



**Универзитет Св. Кирил и Методиј
Филозофски факултет – Скопје
Институт за педагогија**



**Последипломски студии
Менаџмент во образование**

**ТЕМА: ТРАНСФОРМАЦИСКИОТ МОДЕЛ НА
ЛИДЕРСТВО ВО УЧИЛИШТАТА ОД ОСНОВНОТО
ВОСПИТАНИЕ И ОБРАЗОВАНИЕ**

Кандидат: Лидија Шулази

Бр. на индекс 4838/15

Ментор:

проф д-р Анета Бараковска

СКОПЈЕ, 2019

СОДРЖИНА

ВОВЕД ВО ТЕМА	4
1. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	6
1.1 Предмет на истражување.....	6
1.2 Цел и карактер на истражувањето	7
1.3 Задачи на истражувањето	7
1.4 Хипотези.....	8
1.5 Варијабли на истражувањето.....	9
1.6 Методи, техники и инструменти на истражувањето	9
1.7 Популација и примерок.....	10
1.8 Статистичка обработка на податоците.....	11
1.9 Организација и тек на истражувањето.....	11
ПРВ ДЕЛ	12
ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	12
2. Лидерство	12
2.1. Поим за лидерство	12
2.2. Теории за лидерство.....	16
2.3. Типови на лидери.....	19
2.4. Карактеристики на лидерите	21
2.5. Лидерски вештини	28
2.5.1. Вештини на лидерот на директно ниво на лидерство.....	28
2.5.2. Вештини на лидерот на организационо ниво	29
2.5.3. Вештини на лидерот на стратегиско ниво.....	31
2.6. Дваесет основи на лидерството на лидерите.....	32
2.6.1. Успешен лидер	34
3. Поим за менаџмент	37
3.1. Разлики меѓу лидер и менаџер.....	41
4. Поим за училиште како институција.....	45
4.1. Современо училиште	46
4.2. Ефикасно училиште	49
4.3. Карактеристики на училиштето како организациски систем.....	51
4.4. Улогата на директорот како менаџер на училиштето.....	53
4.5. Директорот како мотиватор.....	55
5. Промени во образованието	58
5.1. Подобрување на работата на училиштето во услови на општествени промени	60

6. Трансформациско лидерство	63
6.1. Трансформациското училишно лидерство според Серџовани.....	67
6.2. Карактеристики на трансформациските лидери.....	68
6.3. Улога и задачи на Трансформациските лидери	69
ВТОР ДЕЛ.....	72
АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	72
1. Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето.....	72
2. Анализа и интерпретација на резултати кои се добиени од анкетањето на наставниците и стручните соработници	73
3. Анализа и интерпретација на резултатите добиени од интервјутото/прашалник за директори (менаџери) на основни училишта.....	95
ТРЕТ ДЕЛ	99
ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА.....	99
1. Заклучни согледувања и препораки од истражувањето	99
Прилози	102
Користена литература:	108

ВОВЕД ВО ТЕМА

Во време на глобализација и забрзани промени, неминовна активност на организациите е постојано да учат, а наученото веднаш да го спроведат во конкретни активности, односно да се менуваат и прилагодуваат на новосоздадените ситуации со цел да бидат конкурентни во работењето, истото се однесува и на воспитно-образовните институции. Во вакво, новосоздадено опкружување, директорот на училиштето ја креира суштината на процесот на водење промени во теоријата и праксата воопшто. Средината во која работи воспитно-образовната организација станува турбулентна, динамична, различна, тешка, опасна и полна со дисконтинуитет. Единствена извесност која постои во организациското работење е ориентирање кон промени и нивна примена, а единствена стабилност е добро движење низ тие промени.

Земјите со традиција во менаџментот даваат свој придонес за надградување на концептот на лидерството. Времето на транзиција на нашата земја е време во кое на креативен начин треба да се изврши реконструкција на институциите на системот, а пред се на стопанските субјекти (организациите). Успешниот лидер во такви услови се јавува како човек кој може да ги поведе во трансформација која ќе доведе до поефикасно и поефективно работење на организацијата, а со тоа и на стопанството на земјата во целина.

Комплексноста на околината, зголемената неизвесност и жештината на промените бараат поинаков капацитет на лидерството различно од тоа што нудат традиционалните управувачки модели. Потребен е нов тип на лидер, кој може да реагира креативно и делотворно со текот на промените. Таквиот лидер ја разбира комплексноста и бара шанса за партнерски односи со поединците и групите.

Заради решавање на организациските и општествените проблеми, создавајќи при тоа организација која учи и постојано се иновира и обновува. Намерата на лидерството е менаџерите да ги идентификуваат главните фактори на ситуацијата и да ги прилагодат техниките надделување кон така осознаените фактори. Сепак тешкотијата лежи во идентификувањето на најкритичните фактори. Некои од критичните фактори кои менаџерот мора да ги има во предвид при изборот на стилна лидерство се: потребите на подредените, карактерот на работните групи, карактерот на задачата што треба да ја извршат подредените, организационата структура, културата и климата на организацијата.

Преку набљудување на организацијата се согледуваат нејзините видливи аспекти како: стратегии цели, политики, структура, технологија, формален авторитет и канали на командување. Но, освен со овие видливи елементи, менаџерот се соочува и со голем број скриени аспекти на организацијата како што се: ставови, перцепции, групни норми, неформални односи, конфликти меѓу поединци и групи и др. кои, исто така треба да ги познава и разбира.

Сè поголемо интересирање предизвикува студијата за поединците кои имаат значаен придонес во своите организации. Тие поединци ги нарекуваме харизматични или трансформациски лидери. Тоа се лидери кои со својата лична визија и енергија ги инспирираат, следбениците имаат голем придонес во својата организација.

Бернард М.Бас во своето истражување ги споредувал двата вида лидерско однесување¹:

- *авторитарното* и
- *трансформациското*.

Авторитарните лидери решаваат затоа што треба да направат работниците за да ги остварат своите цели, како и целите на организацијата. Спротивни на нив се трансформациските лидери тие нас не мотивираат да направиме повеќе од што сме мислеле, со тоа што не убедуваат во значењето извовредноста на нашите задачи, не наведуваат да ја прејдеме границата на сопствените интереси во име на организацијата или нависоката политика.

Најголем придонес во анализата на оваа тема имал Роберт Ј. Хауз. Неговата теорија наведува на тоа дека харизматичните лидери имаат висок степен на референтни моќи и дека тоа произлегува од нивните потреби да влијаат врз другите. Харизматичниот лидер има високо ниво на само доверба, влијателност и цврсто верува во исправноста на своите уверувања.

Хауз цени дека харизматичните лидери ја соопштуваат својата визија или повисоките цели што предизвикуваат преданост и енергија кај следбениците. Тие градат претстава за успехот и за стручноста очекувајќи следбениците да ги исполнат големите очекувања.

Трансформациското лидерство се набљудува како процес што го менува и ја трансформира образовната институција. За трансформациското лидерство може да се каже дека е „паметен“ начин на користење на моќта за да се оствари

¹Bass B. M., *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, USA 1990*

радикална промена. Во трансформациското лидерство се важни 4 елементи:

- Да се реагира брзо и решително, за да се создаде чувство на итност;
- Да се создаде и да се комуницира со визија и план;
- Да се прошират целите и да се ополномоштат другите да преземат одговорност;
- Да се преземе акција за да се спроведат институционализирани промени.

Сите овие тврдења наведени погоре претставуваат предизвик за истражувањето кое го разработувам во овој магистерски труд.

1. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1.1 Предмет на истражување

Бројни теоретичари како (Sergiovanni 1990, Leithwood 1990, 1991, 1992, 1993, Fullan 1991, Hargreaves 2000, Харис 2002, Ајановиќ 2005) тврдат дека трансформацискиот модел на водство е посакувана форма на лидерство во транзициониот период и дека оваа форма на насоки им овозможува на училишните институции подобро да се прилагодат на претстојните промени, предмет на овој магистерски труд е примената на трансформацискиот модел на лидерство во основното воспитание и образование.

Имајќи ги предвид теоретските аспекти на трансформациското лидерство, повеќе од јасно е дека во трансформациското лидерство правилно употребените вештини на лидерите директно влијаат врз остварувањето на училишните цели, што понатаму води кон успешноста и ефикасноста на училиштето. Теоретското истражување е надополнето и поткрепено со емпириско истражување, кое има задача да ја покаже реалната и практичната ситуација во секојдневното и актуелноста на основните училишта. Всушност, во анкетните прашалници во неколку основни училишта предмет на истражувањето е трансформацискиот модел на лидерство во нив.

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, воглавном 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 предметот на истражување во овој магистерски труд произлегуваат низа на истражувачки прашања кои се елаборирани вклучувајќи го и дефинирањето на основните поими како на пример: лидерство, менаџмент, трансформациско лидерство, училиште, директор на училиште и слично.

1.2 Цел и карактер на истражувањето

Целта на истражувањето е да се испита трансформацискиот модел на лидерство во основните училишта, дали овој модел на трансформациско лидерство е присутен во основните училишта како функционира и дали има позитивни резултати од неговата примена. Целта на истражувањето ќе ја постигнеме преку испитување на ставовите и мислењата на директорите, наставниците и стручните соработници од неколку основни училишта на територија на град Скопје.

Исто така целта е и да се истражат посакуваните лидерски вештини и компетенции на управување(раководење) на директорите во основните училишта.

1.3 Задачи на истражувањето

Задачи на ова истражување се следниве:

- ✓ Преглед на современата литература од областа на лидерството(водството) и трансформацискиот модел на лидерство;
- ✓ Да се испита присуството на трансформациското лидерство на директорите од основните училишта;
- ✓ Да се испита дали постои разлика во примената на овој модел на лидерство во зависност од степенот на образование на директорот од основните училишта;
- ✓ Да се испита дали постои разлика во примената на овој модел на лидерство во зависност од работниот стаж на директорот на училиште;
- ✓ Да се испита ставот и мислењето на наставниците во основните училишта во примената на стилот на раководење на директорот;

- ✓ Да се идентификува стилот на раководење на директорот во основните училишта и влијанието врз успешната работа на училиштето;
- ✓ Да се испитаат мислењата и ставовите на наставниците и стручните соработници, дали директорите на основните училишта поседуваат лидерски вештини и компетенции.

1.4 Хипотези

Генерална хипотеза

Трансформацискиот стил и модел на лидерство е присутен кај директорите од основните училишта

Хипотеза 1

Наставниците од основните училишта го препознаваат директорот како трансформациски лидер.

Хипотеза 2

Трансформациското лидерство во основните училишта е повеќе присутно кај директорите со повисок степен на образование.

Хипотеза 3

Директорите со поголем работен стаж во помала мера го применуваат трансформацискиот модел на лидерство.

Хипотеза 4

Директорите на основните училишта во доволна мера се насочени кон внатрешната средина на училиштето (вработените).

Хипотеза 5

Наставниците и стручните соработници сметаат дека директорот-лидер на училиштето придонесува за создавање на позитивна клима и меѓусебна соработка на вработените.

Хипотеза 6

Постои доволна застапеност на лидерски вештини и компетенции кај директорите на основните училишта

1.5 Варијабли на истражувањето

Зависна варијабла - Трансформацискиот модел на лидерство и неговото присуство кај директорите на основните училишта.

Независна варијабла - Степенот на образование на директорите, работниот стаж на директорот.

1.6 Методи, техники и инструменти на истражувањето

Спроведеното истражување е трансверзално, индивидуално и квалитативно. Согласно поставените задачи беа применети следниве истражувачки техники:

- метод на теоретска анализа
- дескриптивен метод
- компаративна анализа

Основна истражувачка техника која се користи за собирање на податоци е анкетање и интервјуирање. Во истражувањето користени се следните инструменти:

✓ **Анкетен лист/прашалник**

Во емпирискиот дел на истражувањето користена е анкетата и интервјутото како истражувачки постапки за собирање на податоци. Анкетањето се спроведе со помош на стандардизиран прашалник за мултифакторско лидерство (MLQ-6S), поделен во неколку групи на искази. Прашањата се дизајнирани на начин да ја покажат перцепцијата на наставниците и стручните соработници за лидерските способности на директорите на основните училишта. Анкетирани беа испитаници, од различен пол и со различно работно искуство. Анкетата се состоеше од 21 прашање, а прашањата се конципирани за докажување или отфрлање на хипотезите. Анкетираниите на сите прашања имаа можност да дадат оценка од 0 до 4.

- ✓ **Прашалник/интервју за мултифакторско лидерство (MLQ-6S)** наменет за директори на основни училишта со цел да се испита и нивната перцепцијата што ја имаат за своите лидерски вештини и способности. Овој прашалник/интервју беше обработен со помош квалитативна анализа на податоците.

1.7 Популација и примерок

Во истражувањето беа вклучени три категории испитаници: директори, наставници и стручни соработници (педагози и психолози) кои работат во училишта од основно воспитание и образование и тоа:

- ✓ 83 наставници и стручни соработници од осум основни училишта на територија на град Скопје; и
- ✓ Четири директори од 4 основни училишта на територија на град Скопје.

Во табелата бр.1 се претставени податоци за примерокот на училишта кои беа вклучени во истражувањето.

Табела бр.1 : Структура на примерокот анкетирани наставници и стручни соработници и интервјуирани директори

Државни Училишта	Број на анкетирани испитаници	Број на интервјуирани директори
ООУ "Братство"- Скопје	33	1
ООУ "Дане Крапчев"-Скопје	19	1
ООУ "Стив Наумов"- Скопје	15	1
ООУ "Григор Прличев"-Скопје	16	1
ООУ "Крсте Мисирков"-Скопје	14	0

ООУ " Вера Циривири - Трена"-Скопје	21	0
ООУ " Христијан Тодоровски"- Скопје	10	0
ООУ " Војдан Чернодрински"- Скопје	9	0
Вкупно	83	4

1.8 Статистичка обработка на податоците

При статистичката обработка на податоци извршено е сумирање на податоците добиени од анкетниот прашалник и структурираното интервју. Податоците се соодветно табеларно и графички претставени. Бидејќи во истражувањето се користи прашалникот MLQ - 6S, секој фактор изразува одредено тврдење на директорите, наставниците и стручните соработници.

Тврдењата беа собрани и претставени во бројчан израз. Бројот на бодови на соодветното тврдење го покажува нивото на трансформациското лидерство. Добиените резултати се прикажани со собирање на бодовите на испитаниците според следните критериуми: фактори, релевантни фактори, а испитаниците се категоризирани според определени варијабли. Резултатите добиени од прашалникот/интервју за директори се обработени по пат на квалитативна анализа соодветна на бројот на испитаници.

1.9 Организација и тек на истражувањето

Текот на истражувањето се одвиваше според следниот редослед:

- ✓ Идентификација на проблемот и негова дефиниција;
- ✓ Изработка на проект за истражување;
- ✓ Собирање на податоците;
- ✓ Обработка на податоците и тестирање на хипотезите;
- ✓ Анализа и интерпретација на резултатите;
- ✓ Донесување заклучоци врз основа на резултатите.

ПРВ ДЕЛ

ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

2. Лидерство

2.1. Поим за на лидерство

Зборот лидер е стар колку и цивилизацијата, лидерството е појава која е многу сложена и во минатото имало многу обиди правилно да се дефинира и точно да се утврди неговото значење. Терминот потекнува од персискиот јазик и значи одење, патување. Да се биде лидер не значи само да се биде професионалец во одредена област, туку да се биде лидер и во обраќањето, во комуникацијата и во однесувањето. Во изминатите години се направиле многу обиди да се дефинира и точно да се утврди поимот лидерство. Во литературата под поимот лидерство се подразбира еден динамичен и флексибилен процес.

Лидерството претставува динамичен процес на работа во група каде што поединецот, во определен период, во определен организационен контекст, влијае на другите членови на групата своеволно да се обврзат за остварување на целите или задачите на групата. Денес не постои поделено мислење околу значењето и улогата на лидерството во развојот на секоја човекова дејност и воопшто на целата социјална средина. Лидерството и талентот се формула за постигнување на секој успех. Од тие причини на лидерството како феномен му се посветува големо внимание како во теоријата, така и во праксата. За лидерството може да се каже дека е движечка сила, која е основа на промените и развојот во една организација. Силата на лидерството 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.

Лидерството може да се разгледува од различни аспекти, општествени состојби и искустава, па оттука и неговите дефиниции варираат. Веројатно имаат право оние кои тврдат, дека постојат толку различни дефиниции за лидерство колку што има луѓе кои што се обиделе да го дефинираат истото. Во изминатите години развиени се мноштво теории кои ги дефинираат различните димензии на лидерството како на пример: Лидерството е процес и сопственост. Како процес, лидерството вклучува влијание без принуда. Како сопственост, вклучува збир на карактеристики својствени за секој поединец за кој се претпоставува дека

успешно ќе го примени спомантото влијание; Лидерството е меѓуперсонално влијание кое се случува кога една личност е способна да добие согласност од друга за остварување на саканите цели на организацијата; Лидерството е динамички процес на работа во група, каде што поединецот во определен период, во определен организационен контекст, влијае на другите членови на групата своеволно да се обврзат за остварување на целите или задачите на групата.²

Според други дефиниции лидерството се однесува на работата на менаџерот во однос на луѓето во организацијата. Тоа е процес на насочување на групните активности и влијание врз другите за остварување на општите цели.³

Во литературата за менаџмент според одделни автори, лидерството претставува функција на менаџментот, заедно со функциите на планирање, организирање и контролирање. (Van Wormer, Katherine; Besthorn, Fred H.; Keefe, Thomas)

Постојат и дефиниции според кои лидерство е процес на социјално влијание во кој една личност ја придобива соработката и поддршката на останатите во остварувањето на заедничката цел.⁴

Дефинирањето на лидерството како процес укажува на тоа дека не се во прашање личните особини и карактеристики на лидерот, туку дека станува збор за односи кои се воспоставуваат помеѓу лидерот и неговите следбеници, односно тоа е интерактивен феномен. Без влијание на лидерот врз следбениците нема лидерство, а за да има следбеници потребна е група. Се разбира, со своето влијание лидерот треба да ја насочи енергијата на поединците кон остварување на целта.

Некои луѓе се лидери благодарение на лидерската позиција во организацијата, а некои заради начинот на кој другите членови од групата реагираат на нив. Овие два вообичаени облици на лидерство се наречени *формално* и *неформално* лидерство. Сепак, личноста на која и е доделена одредена лидерска позиција во организацијата (раководител, шеф, директор и сл.), не секогаш и во секако окружување станува вистински лидер. Кога другите ќе го прифатат поединецот како највлијателен член од групата или организацијата, без разлика на позицијата која ја има поединецот, таа личност станува неформален лидер. Во оваа

² Miner, J.B., Organizational Behavior I Essential Theories of Motivation and Leadership, Armonk: M.E. Sharpe, p.65, 2005.

³ Дракулевски, Љ., Лидерство, Економски факултет, Скопје, 1995.

⁴ Chin, J. R., Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management. Team Performance Management. Claremont: CA, USA, 2015.

смисла, лидерството подразбира градење чувство на одговорност, охрабрување, напорно работење и влијание врз другите, тие да го вложат својот труд во интерес на организацијата. За да успее лидерот, мора да биде успешен во сите аспекти на мотивација, комуникација, меѓучовечки односи, тимско работење и групна динамика. Иако лидерството се јавува само како една од функциите на менаџментот, многу често е најслабата точка во остварување на целите на организацијата. Тоа е поврзано со менаџментот, но сепак тоа се два сосема различни концепти. Тоа се два различни и комплементарни системи за акција, неопходни за успех во комплексното и непредвидливо деловно окружување, при што лидерството го надополнува менаџментот, но не го заменува.

Современите сознанија укажуваат на важноста на личноста на првиот човек во воспитно-образовната институција. Лидерот на воспитно-образовната институција треба да ги запознае своите колеги како личности за да може да ја добие нивната поддршка и доверба во активностите насочени кон промените и новините кои ќе бидат внесени во работата на 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.

Меѓутоа, она што треба да се истакне е дека со една дефиниција не може да се опфатат сите карактеристики на поимот лидерство. Лидерството значи нееднакво поделена моќ помеѓу лидерот и членовите на групата. Членовите на групата не се без моќ, тие можат да влијаат врз активноста на групата на различни начини, но лидерот има поголема моќ, тој ги носи главните решенија.

Лидерите во минатото влијаеле врз луѓето, влијаеле и врз работниците да се жртвуваат за компанијата, но моралното лидерство подразбира следбениците да бидат добро запознаени со алтернативите, за во моментите на носење решение да може да одговорат рационално. Лидерството во контекст на организациските системи прв пат се обидел да го дефинира Џејмс Мекгрегор Бурнс.⁵

⁵ Burns, James Macgregor, Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness, New York: Atlantic Monthly Press, 2003.

Според Бурнс, „лидерството се презентира кога поединците ги мобилизираат психолошките, институционалните и политичките ресурси, за да ги мобилизираат и да ги ангажираат мотивите на следбениците“.

Во обид да се дефинира лидерството се идентификуваат неколку елементи што мора да ги има секој лидер, а со оваа теза се согласуваат повеќе автори, кои се обиделе да дадат прецизна слика за овој термин .⁶

- ✓ **Промена** - лидерството подразбира промена, а не одржување на постојаната состојба.
 - ✓ **Следбеници** - лидерството вклучува следбеници, а не подредени.
 - ✓ **Влијание** - лидерството подразбира влијание што се јавува помеѓу лидерот и следбеникот.
 - ✓ **Цел** - заедничката идеја помеѓу лидерот и следбеникот во концептот на лидерството ја составуваат основната ефикасност во остварувањето на заедничките цели.

Во денешно време лидерството е најзначајниот фактор за да се постигне успех во една организација. Лидерите знаат да ги мотивираат луѓето, да ги поттикнат, така што тие се по инспирирани и имаат поголем успех во работата од она што се очекува од нив.⁷

Тие ја подигнуваат свеста на вработените и ги поттикнуваат да се издигнат над индивидуалните интереси и да работат во корист на своите сектор и организација. Лидерите често се непредвидливи бидејќи креираат атмосфера на визионерство. Поимите водење и лидер се неразделно поврзани како што се поврзани поимите менаџер и менаџмент, но менаџерите само понекогаш се и лидери. Истражувачите имаат заеднички став дека менаџерите се добри војници кои ја работат својата работа во вистинска насока, односно влијаат врз ефикасноста. Лидерите, пак, се ориентирани кон иднината и се обидуваат да ги прават вистинските работи, односно да влијаат врз ефективноста. Практиката покажува дека само мал број менаџери имаат карактеристики на лидер. Постои јасна разлика помеѓу лидерот и менаџерот во една фирма бидејќи менаџерот мора да има формален авторитет,

⁶ Chemers M, An integrative theory of leadership. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. ISBN 978-0-8058-2679-1, 1997.

⁷ John Bratton and Jeffrey Gold , Human Resource Management Theory and practice second edition, Lawrence Erlbaum Associates USA, 2017.

додека лидерот својот авторитет го наметнува со вештина и со стил на однесување, а тоа му овозможува да влијае врз луѓето.

Најзначајни карактеристики на лидерите се:

- ✓ Најчесто се харизматични луѓе;
- ✓ Тие не мора секогаш да бидат родени, туку и да бидат создадени;
- ✓ Мора да влеваат доверба и да имаат многу толеранција
- ✓ Да имаат способност да ги мобилизираат и да ги контролираат соработниците.

2.2. Теории за лидерство

Роберт Гринлиф⁸ вели дека проучувањето на лидерството почнало во првата половина на дваесеттиот век. Првите теории, теориите за особините биле ориентирани кон лидерите, додека потоа се конкретизирала и теоријата за однесувањето или за заемното функционирање на лидерот и на членовите на групата.

Теорија за особините го опфаќа проучувањето на лидерството во периодот на дваесеттите и триесеттите години на 20 век што било насочено кон особините на лидерот - карактеристики што можеле да го издвојат лидерот од нелидерот. Основната цел била да се изолираат особините што ги има лидерот, а не ги поседува нелидерот. Иако на почетокот не можеле да се издвојат особините што би ги одвојувале лидерите од нелидерите, во подоцнежните обиди дошло до јасно ограничување. Теорија за однесувањето го опфаќа проучувањето на лидерството во доцните четириесетти години на минатиот век, па сè до шеесеттите години и тоа било сконцентрирано на избрани облици на однесување што ги имале лидерите.

Ситуацискиот модел на лидерство е една од најважните контингентални теории што ги развиле Пол Херси и Кенет Х. Бланчард. Според овој модел, најефикасниот лидерски стил се менува во зависност од подготвеноста на работниците. Авторите ја дефинираат подготвеноста како желба за докажување,

⁸Greenleaf, R. K., 2002. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed.). New York: Paulist Press.

како подготвеност за прифаќање на одговорностите, вештините и искуството, кои се потребни за извршување на задачите.

Целите и знаењата на следбениците се важен променлив елемент во постапката за утврдување на ефикасен лидерски стил. Тие веруваат дека односите помеѓу менаџерите и следбениците минуваат низ четири фази и менаџерот треба да го промени лидерскиот стил според развојот на следбениците.

Во почетната фаза најзабележително е менаџерот пред сè да се ориентира кон задачата. Работниците мора да добиваат упатства за задачите и мора да бидат запознаени со организациските правила и процедури. Неавторитетниот менаџер може да предизвика загриженост и конфузија кај новите следбеници. Во оваа фаза не би одговарало ни партиципативното однесување бидејќи следбениците бараат структура. Кога следбениците ќе почнат да ги учат своите задачи, однесувањето ориентирано кон задачата останува основен модел бидејќи следбениците сè уште не се подготвени да функционираат без структура.

Кај способните работници доаѓа до израз мотивираноста за докажување, па поактивно бараат поголема одговорност, тимот од лидери не мора да биде авторитетен зашто тоа би било непопуларно. Сепак, лидерот мора да даде поддршка, да биде внимателен и да ја поддржува решеноста на следбениците за преземањето поголема одговорност.

Во следната фаза на следбениците не им е потребно насочување бидејќи стануваат сè понезависни. Овој модел на лидерство е динамичен и флексибилен.

Секогаш се оценуваат мотивираноста, способноста и искуството на следбениците за да се утврди најпогодната комбинација на стилови во либерални и променливи услови. Во овој модел на променливост на стиловите се фаворизира напредувањето во усовршувањето на работата. Се поставува прашање дали менаџерите може да избираат помеѓу различни лидерски стилови во различни ситуации. Тие решенија влијаат врз изборот, позицијата и унапредувањето на менаџментот. Флексибилноста на менаџментот и можноста за менување на стиловите придонесуваат за ефикасност во различни лидерски ситуации.

Ефективно лидерство во организацијата настанува кога лидерите преземаат чекори да водат на начин кој е адекватен за ситуацијата или контекстот во кој настанува лидерството. Стилот на лидерството е она што го карактеризира секој

лидер кој со своето однесување го обликува начинот на кој пристапува кон планирањето, организирањето и контролирањето и го прави препознатлив.

Стилот на лидерството е начин каде што се воспоставува однос помеѓу лидерот и соработникот, како и сите останати во организацијата, односно тоа е начин на кој лидерот го насочува однесувањето на подредените и средствата кои ги користи да ги придобие или принуди на посакуваното однесување. Водењето е една од четирите главни задачи на лидерите, тие го одредуваат правецот на акција на организацијата, привлекуваат, задржуваат, мотивираат, инспирираат и развиваат односи со вработените засновани на доверба и меѓусебна почит.

Шесте стила на водство се следните: визионерски, пријателски, демократски стил, стил на обучувач, принудувач и стилот предводник.

Визионерот е водач кој што ги поттикнува луѓето со фокусирање на долгорочни цели. Ефективниот водач визионер, го сослушува мислењето на поединците во групата и ги објаснува севкупните цели на организацијата на начин кој сигурно ќе му ја обезбеди нивната поддршка.

Водачот пријател креира топла работна атмосфера ориентирана кон луѓето. Ваквиот водач слуша за да ги открие емоционалните потреби на вработените и тежнее да ги почитува и да ги обезбеди таквите потреби на работното место. Опасност на ваквиот стил на водство е преголем фокус на емотивната клима на сметка на игнорирање на самата работа. Токму поради тоа авторите препорачуваат да се користи во комбинација на друг стил на водство, пример визионерскиот стил.

Демократот е водач кој добива информации од секого во групата. Кога во одредена ситуација не е сигурен како да продолжи искрено го сослушува сечие мислење и ги зема во предвид сите дадени информации. Ваквото сослушување на мислењето на групата е предизвик и ги поттикнува сите членови на групата да размислуваат за конкретниот проблем. Недостаток е тоа што вклучува двоумења кога групата се состанува со недели, а нема никаков прогрес. Обучувачот е водач кој што им помага на луѓето се со цел да се постигне организацискиот успех. Ваквиот водач го сослушува секој вработен поединечно и на секого му помага како да се подобри во извршувањето на работата. Обучувачот помага во поттикнување и забрзување на иновативноста и учењето на секое ниво во организацијата. Авторитарен дава инструкции без да слушне ничие мислење што

треба да се направи. Тргува од изјавата „направи го тоа затоа што јас така реков“. Овој стил на водство е потребен за време на вистински кризи, меѓутоа доколку предолго се користи влијае намотивацијата и обврзаноста на вработените, доведува до намалување на моралот и продуктивноста. Карактеристично за овој стил е не сослушувањето. Предводникот е водач кој ги поставува амбициозните цели и постојано го надгледува прогресивното движење кон тие цели. За одредени вработени и во одредени ситуации тој е моќен мотиватор, меѓутоа присуството на таков притисок долг временски период може да резултира со истрошеност и намалување на креативноста и продуктивноста кај вработените. Првите четири вида на стилови, визионерство, пријателство, демократски стил и стилот обучувач, се опишуваат како сослушувачи додека последните два стила предводник и принудувач уште се нарекуваат и нехармонични кои што не ставаат акцент на сослушувањето. Како и да е, последните два стила се неопходни во одредени ситуации и ефективните водачи внимателно ги користат заради нивните несакани ефекти врз вработените.

2.3. Типови на лидери

Теоретичарите лидерите ги делат на две групи:⁹

1. Конзервативни лидери - главни карактеристики на конзервативниот тип на лидер се традиционалност, внимателност во донесување решенија, стабилност и строгост.

2. Креативни лидери - овие лидери имаат способности да внесуваат новитети во работата, константно да ги проверуваат луѓето, да развиваат слободен стил во однесувањето, а решаваат и управуваат на демократски начин

Оваа шема не треба да претставува непроменлива и константна шема на однесување и на раководење. Со менувањето на стиловите на лидерите во зависност од ситуацијата, може да се внесе креативен импулс кој воедно е и отскочна штица за промените што ќе ги направи организацијата под водство на лидерот.

⁹ Covey Stephen R., PRINCIPLE CENTERED LEADERSHIP, Simon & Schuster, str. 286, USA, 1992.

Лидерот голем дел од своето време го поминува во интеракција со соработниците. Според квалитетот на меѓучовечките односи, помеѓу лидерот и соработниците разликуваме резонантни и дисрезонантни лидери, односно лидери што прават постапки во согласност со размислувањата на следбениците, па заедно наоѓаат позитивна работна клима и лидери што прават различни постапки спротивни од потребите на соработниците, па климата што постои е дестимулативна.

Врз основа на истражувањето на Големан¹⁰, врз база од 3871 лидер, се разликуваат неколку типови на лидери.

- Визионер - овој тип на лидер е резонантен, кога промените бараат нова визија или кога е потребен нов и оригинален правец, тие создаваат позитивна клима во организацијата, ги ориентираат луѓето кон заедничката цел;

- Тренер - овој лидер им помага на вработените да ги подобрат своите перформанси врз долгорочна основа создавајќи многу позитивна клима во организацијата. Се обидуваат да ги поврзат потребите на секој вработен со целите на организацијата;

- Старател - кога треба да се зацврстат врските, да се стимулираат работниците во стресни ситуации или да се потполнат „дупките“, овој тип на лидер создава хармонија и се обидува да ги поврзе луѓето;

- Демократ - во одредени ситуации се јавува потреба да се создаде консензус или да се стимулираат вработените, тогаш демократскиот лидер создава позитивна клима и го вреднува трудот на вработените;

- Регулатор - овој тип на лидер е дисонантен, кога е потребно да се постигнат висококвалитетни резултати од целиот тим, лидерот-регулатор ги одредува чекорите како да се дојде до посакуваните резултати. Бидејќи ова тешко се остварува во практика, овој тип на лидер често создава негативна клима.

- Командант - во кризните ситуации овој тип ја намалува неизвесноста давајќи директни наредби, но често ја злоупотребува положбата и создава негативна клима во организацијата.

¹⁰ Daniel Goleman, Leadership That Gets Results, Harvard Business Review, 2000.

2.4. Карактеристики на лидерите

Лидерот е личност што има способност да влијае врз останатите луѓе и има моќ да организира стратегија што ќе ги мотивира и ќе ги поттикне работниците да ги извршуваат задачите успешно. Всушност, се работи за личност што влијае врз однесувањето, размислувањето и емоциите на индивидуите со своето дело и со своите постапки. Лидерите се луѓе што имаат следбеници. Без следбеници нема лидер. Истражувачите користат два пристапа за утврдување на карактерните особини на лидерот, ги споредувале карактерните особини на оние што станале лидери со карактерните особини на оние што не станале лидери и ги споредувале карактерните особини на успешните и на неуспешните лидери.

Фредерик Тејлор¹¹, теоретичар на менаџментот, вели дека за еден човек да стане лидер треба да поседува интелегенција, да биде образован, енергичен, тактичар, да има мануелна сила и да има добро здравје. Но, ако се направи збир на сите истражувања, кои ги правеле многу луѓе, се доаѓа заклучокот дека секој лидер треба да ги поседува следниве карактеристики:

- ✓ да биде достоин за пример на сите вработени;
- ✓ да е етичен и морален
- ✓ да ужива во промени;
- ✓ да биде визионер;
- ✓ да биде свесен во секој момент за реалната состојба;
- ✓ да биде самосвесен и реален кон себе;

Лидерите не се раѓаат, тие се создаваат, овие луѓе се харизматични личности и секогаш мора да бидат неуморни, а истовремено и полни со доверба и толеранција во однос на подредените. Вистинските лидери имаат способност да ги контролираат и да манипулираат со своите соработници. Вештината на лидерството пред сè подразбира учење на елементарните психолошки карактеристики на луѓето, тие се целосно ориентирани кон тоа што го работат и многу добро знаат да комуницираат.

Лидерите се карактеризираат со одредени особини кои го издвојуваат од другите вработени во претпријатието, па поради тоа многу автори истакнуваат

¹¹ Frederick Winslow Taylor, The Principles of Scientific Management, 2011.

најразлични поделби на тие особини. А како најопшти карактеристики на лидерот се следниве:

- ▶ Вистински способности,
- ▶ Визионерство – размислува за иднината,
- ▶ Убедителност,
- ▶ Разумност,
- ▶ Мудрост,
- ▶ Реална самоосознаеност,
- ▶ Чесност со која се гради доверба,
- ▶ Енергичност,
- ▶ Трудољубивост,
- ▶ Водење на промени,
- ▶ Прагматичност-делотворност,
- ▶ Поседување на љубов кон професијата, луѓето и животот,
- ▶ Побожност односно преферирање на вистинските духовни вредности ,
- ▶ Скромност,
- ▶ Знаење,
- ▶ Надградба преку учење,
- ▶ Истрајност,
- ▶ Трпеливост,
- ▶ Хуманост,
- ▶ Љубов кон работата и луѓето,
- ▶ Интелигенција,
- ▶ Праведност,
- ▶ Демократичност

Поаѓајќи од фактот што постои голем спектар на карактеристики кои треба да ги поседува лидерот при донесувањето на стратегиските одлуки, во овој труд се анализирани неколку, и тоа:

- ▶ Комуникативност,
- ▶ Самодоверба,

- ▶ Интелигенција,
- ▶ Системско размислување и градење на тим,
- ▶ Развивање на чувство за почит и доверба,
- ▶ Поттикнување на креативност, иновативност и развивање на перспективана визија.

Комуникациска способност е една од најбитните карактеристики на лидерот, која му овозможува да ги добие сите потребни информации за донесување на правилни стратегиски одлуки. Оваа способност треба да му овозможат на лидерот на јасен и недвосмислен начин да ја пренесе и прима информацијата, па од тука лидерот треба да поседува комуникациска способност при испраќање и примање на порака. Како способности кои лидерот треба да ги има како испраќач на пораки се следниве:

- ▶ Испраќање на јасни и целосни пораки,
- ▶ Испраќање на пораки во симболи кои примачот ги разбира,
- ▶ Одбирање на медиум кој е соодветен на пораката,
- ▶ Одбирање на медиум кој го надгледува примачот,
- ▶ Одбегнување на филтрирање и искривување на информацијата,
- ▶ Обезбедување на пораки во кои е изграден механизам за повратна информација,
- ▶ Обезбедување на точна информација за сигурност дека не се шират гласини кои доведуваат до заблуда.

А комуникациските вештини кои им овозможуваат да бидат ефективни примачи на пораки се следните:

- ▶ Посветување на внимание,
- ▶ Да се биде добар слушател,
- ▶ Да се биде јасен и да се избегнува двосмисленоста.

Самодоверба е следна карактеристика на лидерот која е насочена кон активностите кои ги презема при извршувањето на своите работни активности. Таа е одлика на оној тип лидери кои веруваат во своите способности, односно веруваат дека ќе успеат и кон тој успех ја насочуваат целата своја енергија, моќ и знаење. Но мора да се напомене дека вистинската самодоверба е заснована на знаењето, искуствата на лидерот како и на начинот со кој ги реализира поставените цели кои

водат кон правец на решавање на актуелни проблеми во претпријатието. Следна битна карактеристика на лидерот е интелигенција, односно емоционалната интелигенција за разумно расудување и реално постапување. Лидерот треба да поседува таква интелигенција која ќе му овозможува да ги забележува случувањата во опкружувањето, да согледува што се случува во работната средина, и да е во состојба брзо да ги усвојува потребните и корисни информации отфрлајќи ги небитните информации.

Емоционалната интелигенција се дефинира како вид на интелигенција со која лидерот може да ги идентификува, интегрира, разбира и правилно ги насочува сопствените чувства, како и чувствата на останатите луѓе кон исполнување на стратегиските цели на претпријатието. Според некои теоретски истражувања, 80% од успешноста на лидерот зависи од неговата емоционална интелигенција која еден дел претставува дарба, а останатиот дел е карактеристика која со тек на времето се развива и зацврстува како трајна вредност. Значајна карактеристика на лидерот е и неговата способност за тимско работење. Способноста за тимско работење претставува вештина на лидерот со која групата ќе ја доведе во такво расположение, каде што секој припадник на групата може да заклучи дека не се сложува со сите детали, но во основа го прифаќа предложеното решение. Карактеристично е да се напомене дека лидерот во тимската работа им овозможува на сите учесници, членови на тимот, да учествуваат при донесувањето и реализирањето на стратегиските одлуки, главна одлука на лидерот во тимот е да воспостави надзор на тимот и да ги охрабрува членовите да ги искажат своите мислења и идеи. Значајна карактеристика на лидерот е и довербата која претставува клучен елемент на која се заснова односот лидер-подредени. Како основни компоненти кои ја сочинуваат довербата се следните:

- ▶ Интегритет,
- ▶ Компетентност,
- ▶ Конзистентност,
- ▶ Лојалност,
- ▶ Отвореност.

Под интегритет се подразбира изградена личност на лидерот со чесно однесување, на која може да и се верува. Довербата се заснова и на компетентноста на лидерот дека правилно ќе ја изврши задачата, а и на конзистентност дека

зборовите ќе ги направи во дела. Вредноста и лојалноста е карактеристика со која подредените се сигурни дека лидерот ќе ги заштити тогаш кога е потребно, а исто така битна карактеристика на лидерот која што треба да ја поседува е отвореноста и транспарентноста спрема подредените. Поттикнување на креативност, иновативност и развивање на перспективна визија е исто така важна карактеристика на лидерот кој сака да биде значаен фактор во спроведувањето на стратегискиот менаџмент. Притоа креативноста се дефинира како способност јасно да се согледаат нови правци на дејствување на лидерот кои ќе му овозможат остварување на подобри резултати и постигнување на зацртаните цели, а иновациите му се потребни за да го отфрли традиционалното работење на претпријатието и сите свои способности и способностите на претпријатието да ги насочи кон прифаќање и примена на ново, понапредно и поефикасно работење.

Анализирајќи ги овие карактеристики може да заклучиме дека лидерот кој својот систем го заснова на овие вредности претставува лидер кој во претпријатието развива чувство на почит и доверба кон вработените, и можноста да влијае врз стратегиските одлуки на претпријатието, и да го води претпријатието кон остварување на подобри резултати во иднина и поголема конкурентска предност.

Лидерскиот успех зависи од особините што ги поседува лидерот. Многумина сметаат дека успешните лидери се екстровертни, односно друштвени, и имаат пријатен карактер. Но можеме да напоменеме дека многу успешни лидери се интровертни односно затворени личности, како Бил Гејтс и Стивен Спилберг, но сепак се успешни, што значи дека интровертноста како особина не влијае врз успешноста на лидерот. Многу компании го тестираат карактерот на кандидатите со цел да проценат дали ја имаат соодветната личност за таа работа, да проценат дали ќе се вклопат во нивниот систем и ќе бидат успешни. Успешниот лидер се одликува со:

Доверба, успешниот лидер влева доверба кај луѓето околу со тоа што секогаш покажува емпатија, јасна визија и е одличен пример. Сите успешни лидери се великодушни и добродушни и ја заслужуваат почитта од своите вработени.

Отвореност, ова е една од најдобрите карактеристики на еден успешен лидер, бидејќи секогаш се однесува отворено, не глуми или се преправа, секогаш е тука да ги сослуша другите и да им помогне. Исто така, успешните лидери секогаш се расположени да слушаат за нови идеи и го почитуваат мислењето на другите.

Инспирација, секогаш се расположени да ги мотивираат другите луѓе и да бидат нивна инспирациј. Тие исто така некогаш биле на почетокот на својата кариера и се труделе да најдат инспирација во нешто или од другите луѓе. Поради тоа секогаш се трудат да помогнат колку што можат повеќе.

Страст, за да се биде успешен во одредена работа тогаш таа работа треба навистина да се сака. Успешните лидери ја обожаваат и чувствуваат голема страст кон својата работа.

Иновативност, иновативноста е многу важна за успешна кариера. Сите успешни лидери се трудат да го дадат најдобро од себе и да бидат колку што можат повеќе иновативни.

Трпение, патот до успехот е навистина тежок и поради тоа навистина е потребно трпение. Успешните лидери го знаат тоа и затоа секогаш се трпеливи, не се трудат да брзаат и никогаш не се откажуваат лесно.

Концентрација, секогаш убаво се концентрираат на тоа што го работат и не дозволуваат други фактори, а особено не конкуренцијата, да им го одвлече вниманието

Автентичност, секој успешен лидер е автентичен. Тие можеби учат од другите, читаат автобиографии, се советуваат, имаат идоли, но секогаш имаат свое мислење, свој глас, свој став и самите донесуваат свои одлуки.

Отворен ум, секогаш се флексибилни и се прилагодуваат на секоја ситуација.

Одлучност, секогаш се одлучни и донесуваат брзо одлуки. Веруваат во себе и во тоа што го прават.

Еманципираност, понекогаш е потешко да дадеш задача на некого отколку да ја завршиш сам. Успешните лидери ги наоѓаат вистинските луѓе им веруваат и се трудат да го извлечат најдоброто од нив.

Позитивност, секогаш се оптимисти, насмеани и со позитивни мисли и расположение.

Великодушност, се трудат да бидат најдобрата верзија од себеси.

Упорност, за да се остварат сите цели и да се случат поголемиот дел од работите е потребно време. Поради тоа сите успешни лидери се карактеризираат со упорност, бидејќи секогаш се упорни во тоа што го сакаат и се трудат да успеат до крај.

Проникливост, секогаш се трудат да ја сфатат суштината на работите, да согледаат и да предвидат.

Комуникативност, секако дека ова е една од нивните карактеристики. Секогаш се комуникативни и знаат како да се однесуваат спрема другите луѓе. Не се плашат да ги кажуваат своите идеи и мислења и секако ги прифаќаат туѓите.

Одговорност, секогаш се одговорни и не се плашат да преземаат нови одговорности.

Стрпливост, секогаш се стрпливи и се трудат на секоја личност да дадат шанса. Веруваат дека секој вработен има свои посебни таленти и се труди да му помогне на најдобар начин да ги покаже.

Поседувањето особини на ефективен лидер многу придонесува за развивање на пријатна работна атмосфера, развивање на добри меѓучовечки односи во организацијата, за подигнување на мотивираноста во работењето и зголемување на задоволството на вработените. Вработените уживаат во релаксираноста на работното место, пренесувањето на нивните желби, вреднувањето на нивните способности. Секој лидер мора да го пронајде својот стил на ефективно раководење и не само тоа, тој треба да им дозволи да се стремат кон своите страсти и надвор од работното место, правејќи ги вработените позадоволни и покреативни во нивните вештини и знаења.

2.5. Лидерски вештини

2.5.1. Вештини на лидерот на директно ниво на лидерство

Лидерите на директно ниво на лидерство, за да можат да преферираат ред и дисциплина во извршувањето на одлуките треба да имаат: интерперсонални вештини, кои опфаќаат способност за комуницирање, надзор, советување, критичко резонирање, етичко резонирање, рефлексно размислување и др. Во рамките на интерперсоналните вештини и способноста за комуницирање значи пренесување на информациите до подредените на начин кој е лесно разбирлив за нив. Покрај овој начин на комуницирање, се применува и т.н. неформално комуницирање, односно лице в лице конверзација.

- **Надзорот**, кој го вршат директните лидери значи поверување, а со тоа и воспоставување рамнотежа тоа да не биде ниту преобилно ниту недоволно. Советувањето е насочена комуникација кон подредените за да подготват план за извршување на неопходните акции со кои ќе се остварат задачите. Во рамките на концептуалните вештини, способноста за критичко резонирање значи оспособеност на лидерот да размислува за решавање на проблемите.
- **Креативното размислување** значи барање решение за некој проблем кој дотогаш се нема појавено, или пак решавање на стар проблем на нов начин. Етичкото резонирање значи лидерот да ги прави вистинските работи со вистинско резонирање цело време.
- **Рефлексивното размислување** значи развојот на лидерот да нема вакуум, секој лидер да биде отворен за примање на повратни информации за извршување на работите.
- **Техничките вештини** се изразуваат преку способноста на лидерот да ја знае опремата, средствата, системите и се она што како средства е неопходно за да може да се реализираат акциите.
- **Тактичките вештини** овозможуваат успешно извршување на задачите и донесување на одлуки. За да се стекнат тактичките вештини, неопходно е соодветно обучување, како најдобар начин за унапредување на индивидуалните и заедничките способности како и за зајакнување на оперативните можности (кондиција). Успешното

одржување на военото поле се сосостои од вештините на војниците кои мора да ги имаат за да можат да ја вршат работата на професионален начин а лидерите да се грижат за нив, да ја извршат работата на специфичен начин.

2.5.2. Вештини на лидерот на организационо ниво

Лидерите на организационото ниво на лидерството продолжуваат со користење на вештините што треба да ги имаат лидерите на директно ниво на лидерство, меѓутоа тие мора да научат и дополнителни вештини.

- **Интерперсоналните вештини** на лидерите на организационо ниво се однесуваат на разбирањето на работниците, комуницирањето и надзорот.
- **Разбирањето** на работниците, лидерите на организационото ниво го користат да ги мотивираат подредените и да ги поттикнат нивните иницијативи за успешно остварување на задачите, да градат добра организациона дисциплина и да ги почитуваат утврдените стандарди.
- **Комуницирањето**, како способност на лидерството значи вклучување на подредените, отворено комуницирање со нив, ценење на вредноста на нивното мислење, градење на позитивен пат за помош на лидерите на организационо ниво да ги надминат спротивставувањата и да градат доверба.
- **Надзорот** од лидерите на организационо ниво значи обезбедување на повратни информации, поттикнување на стартната информација и унапредување на извршувањето на работите со цел да успеат во тоа. Со спроведување на надзорот може да се води кон успех, посебно во случаи кога намерите на лидерите не се целосно од прв пат разбрани.
- **Концептуалните вештини** на лидерите на организационо ниво бара разбирање на системот и развивање способности за селектирање, односно брзо идентификување на информациите кои се однесуваат на задачите, нивно задржување и издвојување на значајните од незначајните.

- **Развивањето намери** претставува лично чувство на лидерите како да ги остварат задачите и како може да го постигне тоа организацијата што ја водат. Јасните и концизни намери на лидерите на организационо ниво ги вклучуваат начините и очекуваните резултати на остварувањето на зацртаните идеи. Селектирањето или филтрирањето на информациите значи дека лидерите на организационото ниво комуницираат со нивиот персонал и определуваат кои информации им се потребни и го тераат персоналот да ги обезбеди. Лидерите на организационо ниво размислуваат околу системот во нивната организација, за тоа како работат заедно, како ги користат предностите и како на најдобар начин можат да ја завршат работат сите како целина. Лидерите на организационо ниво имаат малку можности да ги унапредуваат техничките вештини кои ги имаат стекнато како лидери на директно ниво, но тоа не значи дека треба да ги заборават. Лидерите управуваат со времето, опремата, средствата, објектите, буџетот за нивни потреби и со луѓето. Активностите на лидерите на организационо ниво, кои се однесуваат на нивното влијание врз другите, значат поделување на работата на подредените лидери и на персоналот за да можат да ги остварат работите на организацијата. Влијанието вклучува постојано покренување идеи, правење концепти, проценување на повратните информации и инспирирање на подредените со своето присуство и храброст. Лидерите на организационо ниво, во процесот на одлучување, преземаат активности за идентификување на проблемот, прибираат информации од сите нивоа, ги синтетизираат информациите во можни решенија и тогаш ја избираат и ја извршуваат најдобрата одлука. Примарната задача на лидерите на организационо ниво во сферата на мотивирањето е да воспостават и одржуваат клима на добри односи и успешност на организацијата која ја водат.
- **Извршувањето на активностите** за лидерството на организационо ниво значи спроведување на нивните намери преку подредените и со тоа извршување на работите. Тоа опфаќа системско планирање и подготовка, кои се состојат од воведување на идеи, постигнување на

цели, определување на задачи и следење на се што е претходно поставено.

- **Унапредувањето на активностите**, всушност значи искажување на тоа што работат лидерите денес, за нивните подредени и нивната организација да работат подобро во наредниот ден, следниот месец или година и подолго. Лидерите на организационото ниво создаваат и оспособуваат лидери на сите нивоа на организационата поставеност на организацијата, градат тимови и создаваат околности за учење, како од нивното искуство така и од искуството на други.

2.5.3. Вештини на лидерот на стратегиско ниво

Лидерите на стратегиското ниво живеат со вредностите што треба да ги имаат на кое било ниво на лидерство, но тие како лидери на стратегиското ниво се соочуваат со додатни предизвици. Лидерите на стратегиското ниво на лидерство ги користат интерперсоналните вештини што ги стекнале како лидери на директно или организационо ниво, но делокругот, нивната одговорност и авторитетот бара лидери со невообичаено софистицирани интерперсонални вештини.

- **Комуницирањето** на стратегиско ниво е сложено и се однесува на широк круг луѓе-персонал, функционални и оперативни компоненти поврзани во дејствувањето едни со други и со надворешната околина. Една од формите на комуницирањето на лидерите на стратегиско ниво е дијалогот.
- **Дијалогот** е конверзација меѓу двајца и повеќе луѓе и тој не е само активно слушање, туку и внимателно размислување што да се рече или да не се рече, логично проценување на разговорот без лични предрасуди. За да се биде добар преговарач, треба да се има способност да се слуша, да се прифаќа разговорот и да се биде објективен, да се биде тактичен и дискретен и да постои способност да се постигне согласност со тие со кои се преговара. Лидерите на стратегиското ниво не само што имаат авторитет, туку и одговорност да изберат и постават персонал со добри карактеристики.

Стратешките лидери треба да имаат мудрост, а мудроста не е знаење. Исто така, развиваат и обликуваат визија и инспирираат соработка и вложување напори за разработка на визијата до детали. Лидерите на стратегиското ниво својата работа ја работат на високо ниво, а тоа бара широк спектар на технички способности. Една од тие е стратешката умешност, која најшироко е дефинирана како вештина за формулирање, координирање и креирање на идеи, начини и средства да се унапредат и одбранат интересите на фирмата. Една од способностите на лидерите на стратегиското ниво е умешноста за создавање услови за примена на технологија, која овозможува да се стекнат конкурентски предности. Лидерите на стратегиското ниво работат за да го изразат своето влијание во рамките на работењето во нивната организација и надвор, во околината. Тоа го остваруваат преку комуницирање, донесување на одлуки и решенија. Лидерите се секогаш отворени за нови идеи од најразлични извори, не само однатре од нивната организација, туку и од други места.

- **Унапредувањето** на фирмата, односно компанијата и организацијата во која работат лидерите на стратешко ниво значи издвојување на работите кои ќе се работат денес за подобра иднина.

2.6. Дваесет основи на лидерството на лидерите

Пери Смит разработува дваесет основи-принципи кои ги нарекува основи или бази за филозофијата на лидерството. Неговите основи за лидерството се следниве:

1. **Довербата е неопходна.** За секој лидер на поголема организација е основно да биде подготвен и да е во состојба да им верува на подредените лидери.

2. **Лидерот мора да биде добар учител.** Учењето други и лидерството одат заедно како рака и ракавица, а тоа значи дека лидерот треба да работи сосема непосредно со луѓето и да им помага да бидат креативни и внимателни.

3. **Лидерот треба да решава проблеми.** Тој треба сам да решава проблеми, но мора да остави и подредените лидери исто така да решаваат проблеми. Тој мора проблемите да ги решава многу побрзо отколку подредените лидери.

4. **Лидерот мора да комуницира.** Преку говор да зборува и да слуша и во пишана форма. Со доброто комуницирање лидерот може да ги мотивира луѓето да работат и да се обврзат дека ќе работат подобро отколку пред тоа.

5. **Лидерот мора добро да управува со времето и да го користи ефективно.** Тоа значи тој да го користи техничкиот персонал за извршување на технички работи, да знае брзо да чита и да ги извлекува поважните работи, да биде работлив.

6. **Лидерот мора да и верува на својата интуиција.** Тоа значи постојано да проверува дали е задоволен со сопствената одлука, дали одлуката е прифатлива за другите, дали нешто не оди погрешно. Лидерот треба да има т.н антена надвор, да го следи пулсот на организацијата, да биде вешт и во контакт со луѓето.

7. **Лидерот мора да биде подготвен да ги преместува луѓето со одреден мотив.** Преместувањето треба да се прави со отменост, стил и со непоколебливост.

8. **Лидерот треба да води сметка за неговите луѓе.** Ова значи дека лидерот треба да се грижи за физичкото здравје на луѓето кои ги води, за нивниот професионален развој и да им помага кога е потребно.

9. **Лидерот треба да има визија.** Тој треба добро да планира, да поставува цели, да определува приоритети и да води грижа за задачите на организацијата.

10. **Лидерот мора да ги подреди неговите амбиции и его на целите на организацијата што ја води.** Треба своите амбиции да ги насочи кон развојот и јакнењето на фирмата и кон приближувањето на стандардите за одлично извршување на задачите.

11. **Лидерот треба да знае како да ги води состаноците.** Да знае каков вид на состаноци се потребни, да ги подготви правилата на однесување, да се грижи состанокот да се одвива во најдобар ред .

12. **Лидерот мора да го знае процесот на донесување на одлуки и процесот на нивно спроведување.** Лидерот мора да знае како да донесе одлука, какви одлуки да му подготват неговите подредени, да знае какви одлуки да донесе за да бидат одобрени од повисокото раководство.

13. **Лидерот мора да може да биде виден и да може да му се пристапи.** Лидерот еден дел од времето може да помине во канцеларија, но другиот дел мора да е меѓу неговите луѓе, одржувајќи состаноци, посетувајќи ги подредените на нивните работни места и простори

14. **Лидерот треба да има смисла за хумор.** Општо, лидерот би требало да биде расположен да кажува и слуша шеги.

15. **Лидерот треба да биде одлучен, но внимателно одлучен.** Лидерот пред да одлучи треба да ги сослуша сите страни и да ги согледа сите околности.

16. **Лидерот треба да биде во состојба да се самоиспитува.** Тој треба да може да погледне во самиот себе и да направи анализа каде има направено грешки, каде не постапил коректно и каде има одбрано погрешен пат.

17. **Лидерот мора да биде реален.** Реалноста е нешто што лидерот треба да го има предвид за да ја обезбеди стабилноста и развојот на организацијата.

18. **Лидерот треба да биде отворен.** Лидерот секогаш треба да е отворен за сите кои имаат нови гледишта и нудат нови начини на работа и работат со нови идеи.

19. **Лидерот треба да воспостави и одржува високи стандарди на достоинство.** Лидерот со добро облекување, манири, водејќи церемонии со достоинство создава услови за добро работење.

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

2.6.1. Успешен лидер

При потенцирање на предусловите за успешен лидер треба да се потенцира фактот дека лидерството претставува процес преку кој се врши влијание врз вработените и тоа со употреба на вистински елементи кои ќе придонесат да се ефектуира врз вработените што ќе предизвикаат максимално ангажирање на вработените во насока кон постигнување на зацртаните цели. Успешното лидерство зависи од исполнувањето на одредени предуслови без кои не би можело да се извршат стратегиските определби на компанијата. Притоа потребно е да се напомене дека оваа важна компонента лидерството се постигнува преку воспоставување на координација на сите нивоа во компанијата. Но за ефектуирање на лидерските способности врз вработените неопходни се одредени предуслови кои треба да бидат исполнети од страна на личноста за да истата биде лидер со високи перформанси чие влијание се ефектуира врз вработените и допринесува за остварување на целите како на групите така и на установата во целина. Треба да се потенцира дека во услови на динамичко опкружување што се карактеризира со нови реалност, жестока конкуренција на меѓународните пазари ослободени од количински

ограничувања и царинска заштита и револуционерни техничко-технолошки промени од лидерот се бара да биде подготвен да одговара на новите предизвици и да покаже дека има визија за прилагодување во новонастанатите пригоди. Па од тие причини лидерите во своите развојни визии не треба да се ограничат само на своите национални граници туку треба да раководат од најширокиот пазарен аспект со примена на најсоодветни економски критериуми кои ги задоволуваат глобалните светски стандарди. Исто така не треба да бидат имуни на новите техники и технологии туку треба да обрнат посебно внимание на секој нов процес и технологија како и нивната примена и практика и како можат тоа да го искористат во своето претпријатие. Како пред услови за успешен лидер голема улога играат и лидерските способности и вештини на менаџерите посебно во услови на криза и крајна неизвесност. Поаѓајќи од тоа треба да се оцени дека во денешни современи услови на работење лидерството станува интегративен механизам кој треба да ја одржи стабилноста на претпријатието. Карактеристично е исто така да се напомене дека секое претпријатие има потреба од лидери кои се способни да ги менаџираат процесите на промените се чекор пред другите и се способни да го водат претпријатието кон остварување на стратешките цели. Па од тука со право може да се каже дека лидерството станува определувачки фактор на успехот на модерните претпријатија и нивен исклучително скап ресурс. За да се биде успешен лидер кој ќе се сноси со промените треба да развива способности да ги почувствува сигналите за следните промени при што важно значење се придава на размислувањата за тоа како во современи услови на работење, претпријатието постигнуваат подобри економски перформанси

- ◆ Координирање на вкупните активности во претпријатието,
- ◆ Комуникација и размена на информации,
- ◆ Потребна аналитичност со справувањето со проблемите,
- ◆ Способност за избор на соодветни мерки и активности за нивно надминување,
- ◆ Решителност и подготвеност за донесување на благовремени, прави одлуки и решенија.

Лидерската улога во претпријатието е поврзана и со способноста на лидерот да делува во конфликтни ситуации и нивно разрешување а исто така има и значајна

улога во општествената одговорност при работење. Кога станува збор за општествената одговорност треба јасно да се потенцира дека лидерите не треба да се грижат само со подобрување на условите на своите вработени туку потребно е да извршуваат активност кои се поврзани со решавање на бројни општествени проблеми од поширок општествен интерес. Општествената одговорност од аспект на лидерот може да се дефинира како обврска на лидерот да делува во насока на остварување на интересите на различните стејхолдери. Важно е да се напомене и тоа дека ниту еден лидер без разлика на своите способности не може да ги постигне очекуваните резултати доколку не биде следен од неговите подредени кои му веруваат и не себично и посветено се ангажираат за реализација на поставените цели. Па поради тоа со право може да се заклучи дека лидерите се успешни онолку колку што ќе им овозможат на своите подредени да ја зголемат својата продуктивност и за еден лидер да биде ефикасен во извршувањето на стратегиските цели на претпријатието мора да биде личност кои ќе ги поседува следниве карактеристики и тоа:

- Личност со силен и цврст карактер кој поседува енергичност, решителност, упорност, систематичност, иницијативност, самодисциплинираност, силна волја и јаки нерви.

- Личност со јасна визија и упорност за исполнување на истата.

- Личност која привлекува следбеници зошто на таквите личности може да им се верува,

- Личност која има етичност и принципиелност за да може да ја пренесе визијата за иднината на своите следбеници.

- Личност која поседува вредности и ставови кои претставуваат дури и стил на живеење.

- Личност која се карактеризира со чесност, визионерство, интелигенција, правичност, принципиелност, храброст и решителност.

Овие карактеристики се предуслови за успешен лидер кој ќе овозможи извршување на стратегијата на компанијата неминовно треба да ја потенцира неговата ефикасност во спроведување на истите.

3. Поим за менаџмент

Условите во кои се наоѓа Република Македонија можат да се окарактеризираат како неповолни, во поглед на нејзината економска развиеност. Секоја земја, па така и нашава треба да ги искористи своите компаративни предности, своите потенцијали за да доживее економска експанзија. Последниве неколку децении, без сомневање се период на круцијални и брзи промени во меѓународното окружување. Во таа конотација, да се управува со претпријатијата, во услови на турбулентност во сите домени на општествено - економското живеење, значи да се етаблира активен процес на одржување на перманентна долгорочна компатибилност на претпријатието со целокупното свое окружување. Всушност, станува збор за менаџментот, кој во современи услови на работење претставува еден од најзначајните развојни фактори за ефикасност и ефективност на вкупните деловни активности. Тоа поконкретно значи дека менаџментот не трпи донесување одлуки кои се базираат исклучиво врз минатото или пак врз едн оставна екстраполација на сегашните трендови во иднина. Само со правилно сваќање на менаџментот, ќе се остварат целите на поединецот, претпријатието и општествената заедница во целост, бидејќи ќе се изнајде оптимален модалитет кој ќе му обезбеди конкурентн а предност на претпријатието на пазарот.

Менаџментот, со оглед на неговото значење и важност во работењето на претпријатието, покривајќи ги сите деловни функции, истиот се наметнува како императив. Огромен е општествениот интерес за карактерот на менаџментот со кој се каналзираат одговорностите во насока на ефикасно и ефективно реализирање на целите на организацијата. Менаџментот е базична карактеристика на современото индустријализирано општество, тој е најзначаен орган во претпријатијата и сеуште останува значајна, фундаментална и доминантна институција на цивилизацијата. Во тој контекст, може да се истакне дека менаџментот е универзална активност која се применува и се наоѓа во сите видови организациони системи (влади, министерства, општини, универзитети, аеродроми, болници, компании, општествени организации, политички партии и друго) и е присутен во сите функции и хиерархиски нивоа на тие системи. Според тоа, може да се апострофира дека менаџментот е динамичен процес, бидејќи му дава живот на секој аспект од деловните активности на организациите.

Во денешниот свет, менаџментот е инкорпориран во секој сегмент на модерните организации и корпорации, било тие да се дел од производниот сектор, услужните дејности, од образованието или во некоја друга организирана форма. Оттаму, се наметнува потребата и големата побарувачка за компетентни личности, кои го сочинуваат најзначајниот клуч на успехот. Значењето на менаџментот се рефлектира и во перманентниот пораст на менаџерските работни места. Оние личности што докажале дека ја имаат неопходната способност за да бидат успешни менаџери, добро се покажале во однос на своите квалификации.

Во рамките на деловните претпријатија каде што работењето не може да се замисли без активностите на менаџментот, истиот се смета за своевидна технологија која што овозможува ефикасност и ефективност во фирмите.

Менаџментот има огромно влијание и наоѓа примена во сите фази на модерната организација: производните менаџери управуваат со производните активности во зависност од видот на производството во дотичното претпријатие, маркетинг менаџерите водат перманентна грижа за целокупните маркетинг активности, персоналните менаџери ја обезбедуваат компанијата со стручна и продуктивна работна сила. Самиот поим менаџмент потекнува од англискиот збор „to manage“ што значи

- 1) управува
- 2) раководи, надгледува
- 3) знаење да се ракува со (оружје) инструменти,
- 4) спроведување на дело,
- 5) се снаоѓа, излегува на крај,
- 6) да се потпира.

Во македонскиот јазик менаџментот најчесто се преведува како управување (менаџерска работа).

Различно детерминираната содржина, принципи и функции придонесуваат за различни пристапи кај авторите кои се занимаваат со проучување на менаџментот и е дефиниран на различни начини. Во менаџмент теоријата постојат повеќе стојалишта:

1. Доста е популарно стојалиштето според кое менаџментот е процес, серија на чекори или насочување на акциите во правец на остварување на дефинираната цел.

2. Во литературата се среќава и мислењето според кое менаџментот има организациона улога, поставување обврски, одговорности и односи во претпријатијата. Во тој контекст, за илустрирање на оваа констатација ќе послужат следниве дефиниции: менаџментот има улога на поставување обврски, одговорности и односи во едно претпријатие, или пак, менаџментот се дефинира како општествен процес на пренесување на одговорностите за корисно планирање и регулирање на операциите во некое претпријатие, на остварување на формулираните цели, како и одговорност која вклучува:

а) расудување и одлучување за плановите, употреба на податоци за контрола на извршувањето и унапредување на напорот;

б) водење, поврзување, мотивирање и контрола на кадрите во претпријатието и спроведување на активностите.

3. Во литературата се среќава и стојалиштето според кое менаџментот содржи давање/делегирање на работите/задачите да бидат извршувани од други.

4. Менаџментот се дефинира и од аспект на ситуацијата во која се применува. Всушност, станува збор за ситуациониот менаџмент кој се однесува на односите меѓу важни варијабли во окружувањето и адекватен менаџмент концепт и техники кои водат кон ефикасно остварување на целите.

5. Постои исто така, дефинирање на менаџментот од стратегиски аспект, како начин за определување на долгорочната прилагодливост на претпријатието на окружувањето. Во таа конотација, тој се дефинира како процес на идентификација, избирање и извршување на најпрофитабилен начин, остварување на долгорочна компатибилност меѓу внатрешните искуства и ресурси на една организација и конкурентското, економското и општественото окружување во кое организацијата работи.

6. Присутни се мислења дека менаџментот е дисциплина која ги систематизира правилата, принципите и теориите. На база на тоа, менаџментот се препознава како посебна дисциплина која ги остварува поставените цели со потенцирање на најефикасно искористување на човечкиот напор и со помош на ресурсите.

7. Менаџментот се дефинира како интер дисциплинарна наука која го подига сопственото научно ниво. Менаџментот е примена на интер дисциплинарна системска наука, која ги анализира проблемите, одлучување и примена на решенијата во организацијата.

8. Постои дефинирање на менаџментот како процес на извршување посебни функции. Во тој контекст, менаџментот е посебен процес на планирање, организирање, поттикнување и контролирање, извршувани за остварување на поставените цели, со помош на човекот и другите ресурси.

9. Во претпријатието менаџментот се дефинира и од аспект на искористување на ресурсите. Според тоа, менаџментот е активност на алокација и искористување на ресурсите за остварување на целите на организацијата. Исто така, менаџментот се дефинира и како искористување на физичките и човечките ресурси со координиран напор, а тоа остварување е со извршување на функциите планирање, организирање, кадри, насочување и координирање.

10. Менаџментот се дефинира и од аспект на одлучувањето. Па така, менаџментот е перманентен процес на донесување одлуки, извршување и ревизија.

11. Исто така, присутни се мислења дека менаџментот е практична примена на знаењата и искуствата што ги имаат менаџерите. Менаџерот е личност која се обидува да ги оствари поставените цели со насочување на човечките активности во производството на производи и услуги. Менаџерот ги употребува средствата на најефикасен начин. Начинот на извршување на функциите кои ја прават неговата работа е опишан како менаџмент.

12. Менаџментот се дефинира и како систематизирано знаење за ефикасно управување со акциите на претпријатието во насока на остварување на дефинираните цели. Оттаму, менаџментот е збир на систематизирано знаење, базирано на општи принципи кои се верификуваат во деловната практика или пак менаџментот е збирна знаења за управување. Управувањето е процес на планирање, организирање, насочување, координација и контролирање на луѓето, методите, машините и парите за да се обезбеди оптимално остварување на целите. Менаџерите се личности додадени на овој процес. Тие го изучуваат менаџментот за да го унапредат управувањето.

Од мој аспект, менаџментот е процес на планирање, организирање и екипирање, управување и раководење, координирање и контролирање на менаџерските активности за остварување на дефинираните цели на најефективен и најефикасен начин. Додека под менаџерски активности се подразбираат оние активности со кои се мотивираат вработените да ги извршуваат своите задачи со висок степен на професионалност, а задачи на менаџерите се: остварување профит, менаџирање со претпријатијата, менаџирање со менаџерите, менаџирање со вработените и комуницирање и анализирање на деловното окружување.

3.1. Разлики меѓу лидер и менаџер

За да изградите успешна организација, мора да имате мноштво луѓе кои имаат различни улоги за работата да се одвива непречено. Некои од тие улоги се лесно дефинирани, додека другите може да имаат некои збунувачки ограничувања, како на пример разликата меѓу лидерот и менаџерот. Вие можете да бидете и менаџер и лидер во исто време, но само затоа што сте феноменален лидер не гарантира дека ќе бидете одличен менаџер, и обратно. Тогаш, која е вистинската разлика?

Лидерството често се објаснува како способност на менаџментот да креира такво окружување што поттикнува обврзување навработените да учествуваат во извршувањето на стратегијата на организацијата. Тоа вклучува комплексни трансакции меѓу лидерите и следбениците. Менаџерите не се секогаш и успешни лидери, односно несекогаш лидерите се и менаџери. Се разбира, организациите без огледна големината, претпочитаат и настојуваат да развијат менаџери кои се едновременно и лидери. Основната разлика меѓу менаџментот и лидерството се согледува во нивната различна функција. Менаџментот се соочува со комплексноста. Неговата практика и процедура во голема мера се одговор на појавата на големите организации. Без добар менаџментот, комплексните организации би станале хаотични и би се загрозила нивната егзистенција. Добриот менаџмент носи доза на ред и конзистентност. Лидерството се соочува со промените. Брзите технолошки промени, поголемата меѓународна конкуренција, дерегулацијата на пазарите, нестабилниот нафтен картел, трансакциите со junk bonds и демографските промени наработната сила, се некои од повеќето фактори кои придонесуваат за ова поместување. Големите промени во организацијата стануваат се по неопходни за да се опстане и успешно да се конкурира во новото окружување, а таквите промени секогаш бараат повеќе лидерство. И двата системи на акција вклучуваат одлучување за тоа што треба да се направи. Креираат врски на луѓе и односи за извршување на планот и сеобидуваат да обезбедат луѓето да ја извршат работата. Лидерот е личност која спроведува влијание без принуда спрема вработените во извршувањето на неговите задачи. Лидерот поттикнува промени и за да биде ефективен треба да биде способен своите идеи да ги пренесе на други луѓе. Со оглед на фактот дека лидерот ги води другите без принуда, тој треба пред се да се познава самиот себе. Во преносна смисла лидерот е архитект кој ја оформува културата на организацијата. Менаџерот, пак е секој оној кој, на било кое ниво во

организацијата, го насочува напорот на другите луѓе кон остварување на целите, а кој истовремено е одговорен за нивната работа. Лидерот и менаџерот имаат фундаментално различни погледи на работењето на организацијата. Овие разлики можат да се согледаат од аспект на нивната ориентација кон целите, работата, човечките односи и самите себе.

1. Ориентација кон целите

Лидерите размислуваат за целите на тој начин што тие креираат претстава и очекувања за насоката во која ќе се одвива работењето на организацијата. Менаџерите од друга страна, настојуваат на работата да гледаат како на начин за остварување на целите, заснован на акции преземени од страна на работниците.

2. Ориентација кон работата

Лидерите поаѓаат од високо ризична позиција и за да бидат ефектни, на окружувањето гледаат како на пријатен амбиент кој ги поттикнува луѓето на правилен избор. Менаџерите гледаат на работата како на процес кој претставува комбинација на луѓе и идеи, кои треба да соработуваат при формулирање стратегии и донесување одлуки.

3. Човечки односи.

Во односот со другите, лидерите вклучуваат емоции. Тие изразуваат чувство на идентитет и разлики, а таквата атмосфера ги мотивира луѓето. Менаџерите, пак сакаат да работат со луѓето и избегнуваат солидарни активности, бидејќи тие ги прават нервозни. Менаџерите комуницираат со нивните вработени индиректно, користејќи “сигнали” наместо “пораки”. Тие исто така инсистираат на навремено извршување на работата. Разликата е едноставна: Менаџерите го насочуваат вниманието на тоа како една работа е извршена, додека пак лидерите го насочуваат вниманието на тоа што навистина им значат настаните и одлуките на учесниците.

4. Од аспект на самите себе лидерите тендираат кон поседување на условно речено, две лица.

Тие се чувствуваат одвоени како од нивното окружување, така и од луѓето. Менаџерите гледаат на самите себе како на регулатори на работата со која тие се идентификуваат и од која добиваат награда. Со други зборови улогата што ја имаат менаџерите ги хармонизира должностите и договорностите. Најисцрпно согледување на разликите меѓу менаџерите и лидерите дава Креиг Хикман кој елаборира 5 групи на континуми, на чишто краеве се менаџерот и лидерот. Во услови на конкурентна стратегија / предност менаџерот е склон кон стратегиско

размислување и формирање на стратегијата, додека лидерот кон примена на стратегијата и изградба на култура на организацијата. Менаџерот останува во состојба на готовност за опасноста од неуспех, додека лидерот постојано се занимава со можностите или со унапредувањето на успехот. Лидерот размислува за сеопфатните глобални и долгорочни визији, додека менаџерот за конкретните верзии на она што може да се случи утре. Менаџерот ги изолира варијаблите и специфичните компоненти со цел да ги дефинира и да ги разреши, додека лидерот настојува да зафати поголема посеопфатна слика на настаните во корелација. Каде што постои конкурентско условување, менаџерите се концентрираат на ривалите и се борат за поголемо учество на пазарот, додека лидерите се трудат да го оценат севкупното конкурентно опкружување, целата дејност, можностите за поврзување со ривалите и создавање на партнерства. Менаџерот претпочита остварување на мали, но континуирани добивки, додека лидерот размислува за стратегии кои водат кон големи добивки. Менаџерот е концентриран на слабостите во работењето и како да ги надминиме, а лидерот кон предностите и како да се надградува врз нив.

Во сферата на организациската култура / способност, менаџерот и повладува на авторитативната структура и хиерархија како примарно средство за остварување на нештата во организацијата додека лидерот се грижи за влијанието што може да го има во оформувањето на насоките и приоритетот. Менаџерот е насочен кон униформноста на практиките, додека лидерот повеќе влече кон единство на целта. Менаџерот смета на програмите, а лидерот се обраќа директно на луѓето и го подвлекува индивидуалниот развој како поважен. Менаџерот примарно размислува во рамките на политиките кои ги објаснуваат и ги специфицираат соодветните активности, додека лидерот претпочита со својот пример да ги поттикне останатите. Секоја организација има потреба од вештини, а менаџерот се движи кон одреден вид на инструкциски курикулум што ќе ги научи луѓето на потребните вештини, додека лидерот длабоко верува во инспирирање на луѓето од предизвиците и во само - изградбата на вистинските вештини. Менаџерот го претпочита “менаџментот по пат на цели“ - MBO, додека лидерот повеќе сака да спроведе “менаџмент преку одење наоколу“ - MBWA, разговарање со луѓето, доаѓање во допир со нивните услуги во организацијата и дознавање како тие гледаат на својата улога што претставува неформален и неструктуриран начин. Менаџерите сакаат контрола, лидерите претпочитаат пренесување на моќта.

Менаџерот обично се фокусира на задржување и отстранување на поединците кои не ги извршуваат своите работни задачи, додека лидерот се грижи

за развој и зачувување на луѓето дури и тогаш кога тие не работат задоволително. Конзистентноста го преокупира менаџерот, додека обврзувањето го ангажира лидерот.

Промените, екстерни и интерни, исто така се начини на корпорациско живеење. Додека менаџерот посакува стабилност, лидерот осознава дека кризата може да го стимулира подобрувањето. Менаџерите се обидуваат да го копираат успешниот напор на останатите, а лидерите да бидат оригинални. Менаџерите ги поврзуваат, поправаат и ги ставаат нештата(постојано неподвижни) на место, а лидерите се движат околу организацијата, одврзувајќи ги и преместувајќи ги нештата за да се осигураат дека организацијата не стагнира. Менаџерите одмеруваат компромиси, додека на лидерите не им пречи да ги поларизираат луѓето околу екстремите, за да ги разјаснат разликите меѓу нив. Промените во окружувањето влијаат менаџерот да се концентрира на реакција и одговор, додека лидерот го стимулираат да стане проактивен, антицитативен, па дури и склон кон создавање на промени.

“План за промена!” - вели менаџерот.

“Експериментирај со него!” - инстистира лидерот.

Во поглед на индивидуалниот стил и ефективноста менаџерот води сметка за методите, додека лидерот се концентрира на мотивите. Менаџерите се логички, а лидерите се латерални мислители. За да се определи вредноста, релевантноста, и придонесот менаџерите размислуваат во рамките на хиерархијата, додека лидерите размислуваат многу повеќе во рамки на еднаквост на организацијата. Кога доаѓа до конфликт менаџерот се движи кон негово изгладување, додека лидерот смета дека е тешко да се избегне конфронтација во конфликтот. Менаџерите преземаат одговорност, а лидерите на менаџерите ја потенцираат формалноста, а лидерите ја охрабруваат неформалноста. За менаџерот се е предмет на науката, за лидерот се е предмет на уметноста.

“Дај ми должности да ги извршувам“ - вели менаџерот.

“Дај ми соништа да ги следам“ - вели лидерот.

Од овие согледувања на Хикман може да се забележи дека менаџерот претендира да го означи повеќе аналитичкиот, структурираниот, контролираниот, целисходниот и подредениот крај на континуумот, додека лидерот повеќе претставува експериментален, визионерски, флексибилен, неконтролиран и креативен екстрем. Треба да се има предвид дека најголем број луѓе не се наоѓаат себеси на ниту еден од екстремите на менаџерско - лидерскиот континуум.

4. Поим за училиште како институција

Училиштето е воспитно-образовна институција наменета за настава на ученици под надзор или раководство на професионално подготвен кадар-наставници.

Училиштето претставува специфичен организациски систем. Тоа произлегува од сознанието дека воспоставувањето во функционална училишна организација со соодветно организационо дизајнирана структура, има пред сè за цел и задача да продуцира такви активности кои ќе доведат до високи достигнувања и резултати на учениците. Во него според однапред утврден план и програма, луѓето, во своите детски и младешки години се здобиваат со знаење. Покрај пренесувањето на знаење на младата генерација, училиштето има и воспитна и социјална функција. Во училиштето учениците стекнуваат знаење, вештини, навики кои понатаму ќе им помогнат да се изградат во личности.

Во современа дидактичка смисла училиштето се дефинира како заедница на сите нејзини субјекти: ученици, наставници, родители и стручни соработници. Училиштата, односно системот на образование во различни земји е различен. Кај нас постојат следните училишта: основно и средно училиште, потоа институции за високо образование или факултети. Повеќето земји имаат систем на формално образование, кој обично е задолжителен. Така е и во нашата држава, основното образование е задолжително за сите ученици, а од 2007 година имаме и задолжително посетување на средното образование.

Во македонските училишта, што денес се нарекуваат демократски, моќта е сè уште централизирана, хиерархизирана и политичка. Во училиштето моќта ја има директорот, кој одлучува според одлуките на актуелната власт, а во училницата наставникот.

4.1. Современо училиште

Поимот современо всушност е исто со поимот модерно. Изворно води потекло од латинскиот јазик (*modernus*) со значење сегашен, денешен, во духот на новото време, современо кое има обележје на нешто ново.¹²

Современото општество бара современ систем на образование и воспитание. Зошто токму образованието? Затоа што образованието е клучна функција на едно општество. Образованието е во исто време и една од базичните дејности која води кон подобар и посполнет живот. Наспроти значењето кое образованието го има за сите нас и за општеството во целост, како човечка дејност има доживеано најмалку позитивни промени заради што крајно време е нешто да се менува. Сите сме свесни за состојбата во која денес се наоѓа образованието како затворен систем. Овој проблем има глобален карактер. Ниту една земја не е во целост задоволна од својот образовен систем. Образованието како општествена дејност не ги задоволува и не ги исполнува во доволна мера потребите и барањата на општеството. Сведоци сме на општествените промени кои бараат фундаментални промени во образованието. Тука се наметнува прашањето за тоа колку сме свесни за други можности за реализација на образованието освен за оние кои ги знаеме. Имено потребно е да се менува свеста кај секој од нас дека можеме поинаку и подобро. Добрите примери создаваат контекст во кој промените се реални и многубројни. Но за нив е потребно визија, способност за планирање и дејствување. Промените почнуваат во свеста. Впрочем не постои време во кое промените не се пожелни. Промените се непрекинати и вечни. Тие се со цел подобрување на секоја акција и дејствување. И најмалите промени дури и на индивидуално ниво често резултираат со огромни промени во системот. За тоа најмногу придонесува образованието. Низ процесот на образование се развиваат способности да се согледаат состојбите во вистинско светло, да се сознаат можностите за промени со вештините кои се стекнати во тој процес. како сложена општествено условена категорија во сите свои составни елементи. Модернизацијата на образовниот систем која се јавува како императив на современото општество е во постојан судир со традицијата на самото општество, традиција изразена во ставови, мислења, навики кои се силно рефлектирани во постојниот образовен систем. Овие спротивставени позиции, секоја силна по себе и

¹² Вујаклија, М., Лексикон страних речи и изрази, ПросветаБеоград, стр. 585, 1974.

за себе, иницираат бројни дилеми за тоа каде се наоѓа образованието денес и каде треба да се наоѓа во иднина. Се чини дека наједноставниот одговор е компромис меѓу традицијата и современото во образовниот мозаик.

Денес, во современи услови кога образованието, со цел да биде продуктивно и квалитетно, мора да ги следи забрзаните промени во секојдневниот живот, улогата на училиштето значително е променета, а очекувањата се поголеми од кога и да е. Промените кои со себе ги носи развојот на информатичката технологија, можноста за користење на различни извори на знаење (тие не се ограничени само на книгата), како и новиот систем на комуникација, со себе носат една нова клима – наставниците повеќе не се единствени извори на знаење и информации, ниту училиштето е единствен центар за учење и развој на младите. Меѓутоа, ова не значи дека одговорноста на училиштето се намалува. Напротив, оваа ситуација ги предизвикува и продлабочува промените во системот на вредности, ги обврзува наставниците за континуирано усовршување во однос на промените и константно да работи на дополнување на своето образование за да може да ги упатува учениците во се што од нив ќе бара современото општествено живеење. А општеството бара многу. Во текот на постојано соочување со последиците од светската економска криза, денес од училиштето во најголема мера се очекува да им овозможи на децата адекватно образование со кое во иднина ќе обезбедат економска сигурност и проодност во образовниот систем. Во услови на криза, училиштето има поголема одговорност, затоа што треба да овозможи и повеќе од максимумот во образованието и подготовката на младата популација за успешна работа и заработка.

Училиштето е институција за организирано воспитување на децата. Самиот збор има грчко потекло чие првобитно значење е „време на неработа“.

Подоцна поимот (shola) значи место во кое се изведува учењето во слободното време.¹³

Ако внимателно го анализираме сегашното училиште, тогаш ќе воочиме дека сериозно го нагризуваат проблемите на неговата внатрешна организација, а во прашање се и квалитетот и квантитетот на взаемно-функционалните односи во заедницата.¹⁴

¹³ Група автори, Општа педагогија, Училишки факултет, Београд, стр.241,1996.

¹⁴ М. Раткович, Школа у променама, Училишки факултет, Београд, стр. 16-17, 2000.

Меѓутоа, денес се јавува потреба од некои промени во училиштето, кои ќе водат кон усовршување на личноста на ученикот. Тие промени произлегуваат од новите и современи промени во општеството. Современото училиште има за цел да ги подготви младите за иднината, да ги оспособи за перманентно образование за сестран развој. Тоа станува отворена институција за нови содржини, организациски модули и кадровска соработка со сè што го опкружува.¹⁵

Современото училиште го засенува класичниот, традиционален систем во образованието. Овде останува да функционира дидактичкиот триаголник ученик-наставник-наставни програми, но со промени во улогите на овие елементи. Ова училиште бара и нова улога на наставникот. Тој треба да е во тек со новиот, современ, модерен развој. Затоа е потребно перманентно усовршување на неговата улога за да одговори на предизвиците на новото време.

Во традиционалното училиште наставникот е медијатор, посредник помеѓу наставните содржини и учениците. Тој е единствен организатор на воспитно-образовниот процес, а односите на релација наставник – ученик се хиерархиски подредени. Ученикот е во позиција на објект и во подредена положба.

Модерното училиште бара и модерен наставник пред кој стои широк дијапазон на задачи кои треба да ги реализира. Тоа се: нови наставни содржини, нови наставни стратегии, нова улога на ученикот, користење на различни извори на знаење, оспособување на учениците за перманентно образование. Реализирајќи ги овие задачи се детерминираат и нови улоги на наставникот: режисер на наставата, организатор, аналитичар на својата и работата на ученикот, градител на соработнички однос со ученикот; рационализатор, координатор, програмер, ментор итн. Современиот наставник се залага за послободен развој на младите, се бори против нивното „туторизирање“, појави на авторитативно однесување итн.¹⁶

¹⁵ M. Stavanovič, D. Ajanovič, Školska Pedagogija, Varaždinske toplice, стр.115, 1997.

¹⁶ Петрова, Ѓ., Е., Современото училиште и моралното воспитание, Педагошки факултет Штип, стр. 74, 2007.

4.2. Ефикасно училиште

Новото време бара училишта од нов тип кои ќе одговорат на новите барања и конкуренцијата со гарантирана ефикасност и квалитет. Се бараат **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. Важна е и училишната клима. Училишната клима претставува „воспоставен амбиент во некое училиште кој е одраз на тоа како во него се чувствуваат и однесуваат вработените, учениците и другиот персонал“. Во формирањето на училишната клима свое учество имаат директорот, наставниците, учениците со своите ставови и однесувања, како во училиштето така и надвор од него. Училиштата со добра клима се карактеризираат со воспоставена, уредна и пријатна средина за работа, воспоставен систем на ред и дисциплина, отворени и чесни комуникации, воспоставена соработка со родителите и друго.¹⁷Училишната клима всушност претставува создаден амбиент во кој се реализира наставниот процес, кој покрај материјалнотехничките предуслови ги опфаќа и меѓусебните односи на сите учесници во реализацијата на овој процес. Битно е да се напомене дека,

¹⁷Петковски, К. и Алексосова М. Водење динамично училиште, Херакли Битола стр. 133, 2004.

организациската клима се однесува или се грижи за субјективните реакции на членовите на организацијата и таа е до некаде функција од или реакција на организациската култура. Некои чувства или емоционални реакции за една организација веројатно се афектирани од степенот на кој индивидуата ги споделува постигнатите вредности, верувања и основи на членовите на организацијата. Затоа, организациската клима (и индиректно организациската култура) се однесува на тоа колку добро членовите на организацијата комуницираат или се одбегнуваат меѓусебно. Исто така е важно да се забележи дека организациската клима е ограничена во простор, но многу е поврзана со задоволството од работата. Општо, организациската клима треба што повеќе да дејствува со перцепциите што не се поврзани со работните задачи какви што се чувствата за политиката на соработниците или организациите (на пример училиштето), додека задоволството од работата вообичаено исто така вклучува перцепции од работниот делокруг и природата на извршените задачи.¹⁸ Развивањето на позитивна клима во училиштето бара воспоставување на добра организациска структура која ја карактеризираат определен број на фактори меѓу кои поизразени и актуелни се: перманентната контрола и евалвација на учениците во нивните училишта и поголемо учество на родителите во работата и животот на училиштето. Од посебна важност за создавање добра клима е нагласеното верување дека секое дете може да биде добар ученик и развивањето на таква организациска структура која ќе овозможува добри услови за работа како на учениците така и на персоналот. (Казанџиска, Б. 2008: 15). Со воспоставена здрава училишна клима и училишна култура училиштето добива карактеристика на современо училиште. (Петковски, К. 1998: 65). Поставувањето на здрава училишна култура и училишна клима е значајно за поставување на успешни меѓусебни односи во училишната заедница што е всушност и тема на овој магистерски труд. Во поставувањето на тие односи учество имаат наставниците, стручните соработници и директорот на училиштето. Директорот на училиштето претставува главен организатор односно водач на воспитно-образовниот процес, кој на наставниците и целокупниот персонал вработен во училиштето постојано им дава насоки и совети во работата.

- Јасно дефинирани **високи стандарди, очекувања и постигнувања**. Училиштето има високи очекувања кога се во прашање резултатите и постигањата

¹⁸Петровска С, Училишна педагогија и училишна организација, Универзитет Гоце Делчев Штип, 2010.

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.¹⁹

4.3. Карактеристики на училиштето како организациски систем

За да се разбере суштината на образованието како организациски систем, неговата структура, механизмите кои делуваат во него, интеракциите со другите системи и сл., потребно е да се разјаснат основните поими на системите сврзани со: системот - општествен, политички, економски, воспитно-образовен и сл. определувањето на структурата; начинот на функционирањето; значењето и нивните карактеристики. Според општата теорија на системите, системот претставува универзален научен метод кој подеднакво се применува во сите научни

¹⁹Петковски, К., и Алексова, М., Водење на динамично училиште. Скопје: БРО, стр. 280., 2004

дисциплини, па оттука и во изучувањето во областа на едукацијата, воспитанието и образованието.

Теоријата на системите се потпира врз кибернетиката како современа научна дисциплина за управувањето со системите. Според општата теорија за системите постојат целини кои можат да се наречат множества во кои егзистираат елементи кои се поврзани и влијаат еден врз друг (меѓусебни интеракции). Тоа значи дека сите тие елементи собрани во множества претставуваат систем. Во теоријата и педагошката практика се сретнуваат повеќе термини со кои се означува овој систем: систем на образование и воспитание, воспитно-образовен систем, систем на училишно образование, систем на предучилишно воспитание, едукативен систем и др. Според општата теорија на системите, имајќи ја предвид суштината и карактеристиките на воспитно-образовниот систем, може да се заклучи дека тој претставува дел, потсистем на глобалниот општествен систем, со мошне сложена структура, со множество елементи, со безброј интеракции помеѓу самите елементи на воспитно-образовниот систем, но и со надворешните елементи.

Училиштето е дел, потсистем од глобалниот општествен, воспитнообразовен систем. Училиштето како организациски систем, според анализата и теориите на училиштето кои имаат влијание врз конципирањето и развојот на динамичноста, поседува универзални, трансвременски и транспросторни карактеристики.

Училиштето е интелектуален партнер во своето опкружување. Восприема, преработува и продуцира интелектуални добра.

Училиштето е социо-морален организациски систем. Насочено е кон изградување и промовирање на морални и хуманистички вредности.

Училиштето е мултимедијална интерактивна средина. Во него се одвиваат сложени и суптилни комуникациски односи.

Училиштето е пробабилистички систем во кој се остварува конверзија на различни информациски ресурси и нивна индивидуална перцепција.

Училиштето претставува систем во кој тешко може да се воспостави рутина, како резултат на изразената динамичност и строга непредвидливост на училишната структура и нејзиното функционирање.

Училиштето претставува организациски систем во кој со законски и подзаконски регулативи и концепции се обврзуваат за тимска работа, во која партиципираат сите субјекти.

4.4. Улогата на директорот како менаџер на училиштето

Во услови на пазарна економија на воспитно-образовниот систем му е неопходен современ менаџмент кој во оваа дејност ќе ги воведи современите форми на управување и раководење, оттаму се поставува прашањето: каков менаџер/лидер му е потребен на образованието?

За да се даде одговор на ова прашање најнапред треба да се објасни потребата од менаџер во воспитно-образовните, научно-истражувачките институции. Таа потреба е неспорна бидејќи се покажа како неопходно воведувањето на современ менаџмент и во овие области, па оттука и потребата од оспособување кадри кои ќе ја вршат оваа сложена, одговорна и динамична работа. Тоа се менаџерите оспособени за раководење и управување со процесите во воспитно-образовната и научно истражувачката сфера. Нивните работни обврски се:

- да се обезбедат услови за најефикасно давање на воспитно-образовни, научно-истражувачки, развојни и информатички услуги кои ќе бидат пласирани на пазарот;

- да се планира и да се обезбеди стабилност на активности сврзани со обезбедувањето на образовната понуда;

- да се обезбеди стратегија за развој на својата институција која нема да биде подложна на влијанието од опкружувањето и на чести промени и нестабилност;

- да ѝ се обезбедат услови на организација, да ги задоволи барањата на државните органи (Министерството, Бирото за развој и Просветната инспекција);

- треба да се обезбеди вклучување во информатичкиот систем и нудење на своите достигнуања во науката, воспитанието и сл.;

- треба да се делува како авторитет кој компетентно и одговорно ги води организацијата, управувањето, раководењето, мотивирањето и контролата над работата.

Со еден збор, директорот менаџер во современото училиште треба да биде оспособен за современа организација и управување со својата институција да ги насочи напорите на сите вработени кон успешно остварување на однапред поставени цели.

Минимални карактеристики кои треба да ги поседуваат современите менаџери во образованието:

- да бидат сестрано образовани;

- да бидат оспособени за превземање деловен ризик;

- да можат да донесуваат одлуки;
- да можат да управуваат и раководат;
- да имаат смисла за почитување на хиерархијата;
- да се одлични организатори;
- да поседуваат смисла за мотивирање на луѓето;
- да можат успешно да ги валоризираат образовните и останатите услуги на пазарот;

- да имаат смисла за современост и нови трендови;
- да се флексибилни;
- да имаат способност да ги насочуваат активностите на сите вработени кон остварување на поставената цел на институцијата и сл.).

Функции на менаџерот во современото училиште:

1. планско – програмска функција,
2. организаторска функција,
3. кадровска функција,
4. педагошко – инструктивна функција,
5. раководна функција,
6. контролно – евалуативна функција.

Работни задачи на менаџерот во современото училиште

Описот на работните задачи што би ги имал современиот менаџер во современото училиште се состои од многубројни, разновидни и интензивни активности сврзани со планирањето, управувањето, координацијата, мотивирањето и контролата во тие институции. Сепак, ако се направи напор за систематизација на активностите на еден менаџер, ќе се заклучи дека тој, во основа, ги извршува следните работи:

- **зборува** и се консултира со соработниците и со вработените за разни прашања сврзани со работата (настава, наука, истражување, вежби, практична настава, образовна технологија, наградување, контрола и сл.);

- **дава насоки и упатства** на соработниците и на вработените
- **врши контрола** на работата;
- **превзема конкретни акции** по разни проблеми;
- **ги формулира целите** кои треба да се реализираат;
- **чита извештаи**, писма и други акти сврзани со дејноста на институцијата;
- **изработува планови** за остварување на целите;

- **определува награди** и признанија за извршената работа;
- **ја стимулира инвентивноста** и креативноста во работата;
- **донесува одлуки** за нови проекти и нова дејност;
- **донесува одлуки за унапредување** и за разместување на вработените;
- **присуствува на состаноци**;
- **комуницира со јавноста** и со други институции;
- **склучува разни договори**;
- **ја претставува институцијата** во земјата и надвор од неа.

Способностите кои му се потребни на менаџерот во образованието произлегуваат од самите задачи и цели на современото училиште:

- да ја подготви младата популација за работа и за живот во услови на брзразвој на науката и технологијата;
- да усвојува знаења и да стекнува умешност и навики за вклучување во процесите на трудот;
- систематски да ги развива индивидуалните физички и умствени способности, хуманизмот и моралните вредности на личноста;
- да развива критичко мислење и активен и одговорен однос кон себе и кон средината;
- да се залага за мир, разбирање и соработка во граѓанскиот модел на општеството и сл.

4.5. Директорот како мотиватор

Лидерството претставува процес на влијание на размислување и однесување на луѓето, односно, тие да ја остварат личната или групната цел со задоволство, верба и ентузијазам. Директорот како личност која е овластена и одговорна за училиштето како институција има голема одговорност кон вработените и кон учениците. 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, кадролошка, 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.²⁰Една од најважните задачи во колективното работење на училишниот директор е да ги мотивира своите вработени како и учениците. Таа задача се состои од способност за комуницирање, давање сопствен пример, создавање предизвик, храбрење, прибирање повратни информации, вклучување на другите во работењето, делегирање, професионален развој, информирање, известување и осигурување на праведно наградување. Секој може да се мотивира самиот себе, а директорот треба да ги мотивира своите вработени и учениците. Мотивацијата е таа која ги поттикнува луѓето на одредено однесување. Доколку од некој сакаме да заврши успешно одредена работа најдобро е да се дознае како тоа лице да се мотивира. Врз мотивацијата влијаат: нечија способност, знаење, вештина, очекување награди, признанија, можност за напредување и признавање.

За да се постигнат успешни резултати во училишното работење директорот треба да ги поттикне своите вработени и ученици преку различни постапки. Едни од поефективните се:

- јавно пофалување, а дискретно критикување;
- делегирање во поголем обем;
- оставање што посамостојно наставниците да ги извршуваат работните задачи;
- барање мислење од наставниците и учениците за одредена работа;
- наставниците и учениците не треба да се потценуваат;
- директорот треба да застане зад своите наставници и ученици, во нивна одбрана, доколку има потреба;
- создавање чувство кај наставниците дека се дел од училишниот колектив;

Директорот наставниците успешно ќе ги мотивира доколку:

- ги отстрани сите демотиватори, открие што сакаат наставниците, им покаже како да го добијат она што го посакуваат;
- биде добар слушател, биде разбран;
- им каже на наставниците дека одредена работа ја извршуваат добро;

²⁰Петровска С, Училишна педагогија и училишна организација, Универзитет Гоце Делчев Штип, 2010

- му покаже на наставникот дека има потполна доверба во него;
- доколку пренесува позитивни информации;
- поставува предизвици;
- избегнува сарказам;
- во училиштето вработува наставници кои шират позитивна енергија и постигнуваат успех.

Директорот учениците успешно ќе ги мотивира доколку:

- им организира воннаставни активности на учениците;
- најде начин за задржување на нивното внимание за време на часовите;
- има постојана иновативност;
- биде секогаш достапен за учениците и ги согледува нивните проблеми;
- доколку организира обуки со што би им ја зголемил желбата за учење и понатамошно дообразување;
- дава поддршка на нивните идеи и им помага за нивно остварување.

Со ова директорот од учениците би изградил општествено активни и совесни граѓани, мотивирани и успешни луѓе кои ќе придонесат за доброто на заедницата.

Мотивирањето на наставниците и учениците претставува мотивирање на колективот како целина, а тоа на директорот ќе му успее доколку на наставниците им обезбеди добри услови за работа, им ја објасни мисијата на училиштето, на наставничкиот колектив му одреди цел која треба да ја постигне, промовира идентитет на училиштето, успесите ќе ги дели со сите вработени во училиштето, ќе внимава училишната атмосферата да биде позитивна и ќе биде ги спроведува во пракса идеите на учениците. Директорот својот колектив успешно ќе го мотивира и доколку не биде воздржан во давањето на пофалби за добро сработени задачи. Директорот треба да биде срдечен, во одредени ситуации подобро е да се пофали исходот, односно сработеното, а не извршителите. Во одредени ситуации директорот на училиштето меѓу вработените и учениците треба да внесе и натпреварувачки дух, но притоа на сите треба да им даде можност за докажување. Многу е важно да се избере правилно време, а со самото поттикнување да се знае што се сака да се постигне, треба да се дефинираат однапред натпреварувачки правила, а на најдобрите подобро е да им се доделат награди отколку пари.

За време на водењето на училиштето лошите резултати и лошото работење треба да се критикува. Но, тоа треба да се стори внимателно да не се демотивираат вработените во училиштето. Затоа најдобро е да се одбере вистинското време за критика и тоа да биде дискретно, не во јавност пред сите наставници во колективот. На наставникот кому му е упатена критиката треба да му се даде до знаење дека се критикува неговиот лош резултат, а не неговата личност. За време на давањето критика најдобро е наставникот да се гледа право во очи за да му се даде до знаење чии напатствија треба да почитува и следи. За време на критиката треба да се изнесат издржани и вистинити работи. Наставникот кому му е упатена критиката треба да знае дека го цените, а исто така дека го цените и досегашниот вложен труд за остварување на доделените работни задачи. На крај најдобро е да се определи датум за повторна средба на која ќе се разгледа дали со критиката се подобрило нешто во неговото однесување и работење.

Од досега кажаното за мотивацијата и лидерството може да се каже, доколку еден директор на училиште сака неговиот колектив да постигне врвни резултати, треба неговите наставници да ги мотивира, а начините за мотивација треба самиот да ги изнајде во зависност од видот на училиштето, бројот на вработените, расположливите средства кои му се на располагање за мотивација и сл.

5. Промени во образованието

Современото општество бара современ систем на образование и воспитание. Зошто токму образованието? Затоа што образованието е клучна функција на едно општество. Образованието е во исто време и една од базичните дејности која води кон подобар и посполнет живот. Наспроти значењето кое образованието го има за сите нас и за општеството во целост, како човечка дејност има доживеано најмалку позитивни промени заради што крајно време е нешто да се менува. Сите сме свесни за состојбата во која денес се наоѓа образованието како затворен систем. Овој проблем има глобален карактер. Ниту една земја не е во целост задоволна од својот образовен систем. Образованието како општествена дејност не ги задоволува и не ги исполнува во доволна мера потребите и барањата на општеството. Сведоци сме на општествените промени кои бараат фундаментални промени во образованието. Тука се наметнува прашањето за тоа колку сме свесни за други можности за

реализација на образованието освен за оние кои ги знаеме. Имено потребно е да се менува свеста кај секој од нас дека можеме поинаку и подобро. Добрите примери создаваат контекст во кој промените се реални и многубројни. Но за нив е потребно визија, способност за планирање и дејствување. Промените почнуваат во свеста. Впрочем не постои време во кое промените не се пожелни. Промените се непрекинати и вечни. Тие се со цел подобрување на секоја акција и дејствување. И најмалите промени дури и на индивидуално ниво често резултираат со огромни промени во системот. За тоа најмногу придонесува образованието. Низ процесот на образование се развиваат способности да се согледаат состојбите во вистинско светло, да се сознаат можностите за промени со вештините кои се стекнати во тој процес. како сложена општествено условена категорија во сите свои составни елементи. Модернизацијата на образовниот систем која се јавува како императив на современото општество е во постојан судир со традицијата на самото општество, традиција изразена во ставови, мислења, навики кои се силно рефлектирани во постојниот образовен систем. Овие спротивставени позиции, секоја силна по себе и за себе, иницираат бројни дилеми за тоа каде се наоѓа образованието денес и каде треба да се наоѓа во иднина. Се чини дека наједноставниот одговор е компромис меѓу традицијата и современото во образовниот мозаик.

Денес, во современи услови кога образованието, со цел да биде продуктивно и квалитетно, мора да ги следи забрзаните промени во секојдневниот живот, улогата на училиштето значително е променета, а очекувањата се поголеми од кога и да е. Промените кои со себе ги носи развојот на информатичката технологија, можноста за користење на различни извори на знаење (тие не се ограничени само на книгата), како и новиот систем на комуникација, со себе носат една нова клима – наставниците повеќе не се единствени извори на знаење и информации, ниту училиштето е единствен центар за учење и развој на младите. Меѓутоа, ова не значи дека одговорноста на училиштето се намалува. Напротив, оваа ситуација ги предизвикува и продлабочува промените во системот на вредности, ги обврзува наставниците за континуирано усовршување во однос на промените и константно да работи на своето додатно образование за да може да ги упатува учениците во се што од нив ќе бара современото општество во иднина. А општеството бара многу. Во текот на постојано соочување со последиците од светската економска криза, денес од училиштето во најголема мера се очекува да им овозможи на децата адекватно образование со кое во иднина ќе обезбедат економска сигурност и плодност во образовниот систем. Во

услови на криза, училиштето има поголема одговорност, затоа што треба да овозможи и повеќе од максимумот во образованието и подготовката на младата популација за успешна работа и заработка.

5.1. Подобрување на работата на училиштето во услови на општествени промени

Општеството денес минува низ големи трансформации кои се карактеризираат со неколку трендови: глобализација (процес со кој денес постепено се укинуваат ограничувањата на проток на стоки, услуги, луѓе, идеи и информации меѓу различни држави и делови на светот); експлозија на знаење (21 век е означен како век на знаење во кој способноста на општеството да произведува, селектира, прилагодува, комерцијализира и користи знаење се покажа како критичен фактор за раст на едно општество и подобрување на квалитетот на животот); информациско општество (општество во кое создавањето, дистрибуцијата и манипулацијата со информации станува значајна културна и економска активност. Централното место во овие општества е отстапено на информациските технологии кои директно влијаат на производството и економијата); експлозија на населението (се мисли на голем пораст на населението. Бројот на населението расте со геометриска прогресија).

Со сите овие промени се менува и улогата на образованието. И додека порано, целта на образованието беше да се стекнат и усвојат постојните знаења, денес покрај таа цел личноста мора да научи како постојано да усвојува нови знаења. Денес се бараат нови вештини: пронаоѓање на информации, критичко мислење, управување со време, ефикасно преговарање, управување со стрес, комуникациски вештини, тимска работа, управување со проекти. Затоа сите мораме да бидеме подготвени постојано да стекнуваме нови знаења и искуства, или процесот на учење никогаш да не престане. Непрекинатото учење (континуираното учење) е минимален услов за прилагодување на сите денешни промени и постигнување успех во сите области. Од тие причини расте значењето на културата на учење, а во знаењето се инвестира многу повеќе од било кога. Со сите промени во сите сфери на своето изразување, општеството го доби епитетот современо. По аналогија и деловите на системот наречен општество треба и мора да се менуваат до степен на осовременување со што ќе можат да останат во состав на самиот тој систем. Затоа и се говори во современо општество - современ систем на

образование, функционира успешно со модернизација на системот на управување, современо здравство.

Прашањето кое си го поставивме на почетокот на овој наслов е што е тоа подобрување на училиштето (School improvement)?

Подобрување на училиштето е континуиран процес со што се карактеризира со креирање на визија, собирање податоци, анализа на истите, планирање на работата во училиштето согласно со визијата и спроведување на стратегии и акциски чекори. За успехот и рејтингот на едно училиште многу важна е комуникацијата и низа активности. Штом еднаш едно училиште има потреба од подобрување, за самиот процес потребно е да бидат запознаени вработените, наставниците, семејствата на учениците и самите ученици и треба да бидат свесни дека тоа е за доброто на учениците. Многу одлуки за подобрување на училиштето вклучувајќи квалитетно образование и развој на наставниците и учениците, видовите општествени и здравствени услуги на учениците ќе бидат донесени од страна на училиштата и други области и сектори од општеството. Државните институции вмешуваат прсти во целиот овој процес со тоа што можат да го подржат подобрување на училиштата или да го попречат. Посебно имаат улога во временските рамки, рационализирање на барањата за планирање, правилно и ефективно распоредување на доларите за подобрување како и обезбедување на јасни и конзистентни насоки.

Училиштето често користи проценка за формативни и сумативни пресуди. Некои наставници, тимови и администратори соработуваат за да обезбедат план, визија и мисија на училиштето. Спроведуваат состаноци на некои се дискутира за сегашната ситуација, резултати од минатото и што се треба да се промени за подобрување на училиштето. Се вршат анализи, се собираат информации кои се користат за сумирање, испитување, предвидување и спречување.

Оние кои се одговорни за овој процес потребно е да обрнат внимание и да посветат доволно време за да ова резултира со успех. Многу често, овој процес трае долго и претставува макотрпна работа за одговорните. Наместо еден план на кој би се обрнало поголемо внимание, училиштатата поднесуваат повеќе планови и настануваат многу безредија. Штом ќе се идентификуваат проблемите во училиштата, од нив се бара да започнат со промени за подобрување. Наместо да се започне со решавање на некои по основни и по едноставни проблеми, често училиштата сакаат да се решат некои потешки и поголеми проблеми за кои е

потребно време, трпение и парични средства. Потребните пари најчесто се наменети за воведување на нова програма и нови обуки. Се гледа успехот на учениците, да се најде начин истиот да се подобри кај послабите ученици. Посебен удел во ова имаат наставниците, психолозите, педагозите, но потребно е на правилен начин да допрат до учениците и со соодветна програма да се постигне поголем успех.

Од суштинско значење е да државите воспостават кохерентен однос на самиот процес подржувајќи ги училишните лидери во нивните напори за подобрување. Нивното залагање се одвива во неколку чекори:

- Дијагноза – процесот на подобрување на училиштата треба да започне со проценка на потребите т.е систематски процес да се разберат основните причини за недоволната ефикасност во училиштата.
- План – училиштето треба да работи во својата област за развивање на стратегии за решавање на предизвиците идентификувани во проценката на потребите. Наместо повеќекратни планови за различни федерални и државни програми, треба да постои единствен план за унапредување на активностите што ги спроведува училиштето, како и кои се ресурсите и кој се е поддршка за овој процес. Во планирањето потребно е да се вметнат и очекувањата на училиштето за секоја година.
- Спроведување – училиштето треба да ги имплементира стратегиите во планот за подобрување со постојана поддршка од државата и околината.
- Следење – Државните институции и другите институции вклучени во овој процес треба да го следат напредокот кој што го прави училиштето и кои точки од планот се имплементирани и резултирале со успех.
- Поддршка – доколку училиштето не успее да се подобри во рамките на тој период, државата и институциите треба да имаат разбирање и поддршка со тоа што училиштето ќе се стреми кон поголем успех понатаму.

6. Трансформациско лидерство

Сè поголемо интересирање предизвикува студијата за поединците кои имаат значаен придонес во своите организации. Тие поединци ги нарекуваме харизматични или трансформациски лидери. Тоа се лидери кои со својата лична визија и енергија ги инспирираат следбениците и имаат голем придонес во својата организација. Бернард М. Бас во своето истражување ги споредува двата вида лидерско однесување²¹:

- авторитарното и
- трансформациското

Авторитарните лидери решаваат за тоа што треба да направат работниците за да ги остварат своите цели, како и целите на организацијата. Спротивни на нив се трансформациските лидери и тие нас нè мотивираат да направиме повеќе од што сме мислеле, со тоа што не убедуваат во значењето и во вредноста на нашите задачи, нè наведуваат да ја прејдеме границата на сопствените интереси во име на организацијата или на високата политика. Најголем придонес во анализата на оваа тема имал Роберт Ј. Хауз.²²

Неговата теорија наведува на тоа дека харизматичните лидери имаат висок степен на референтни моќи и дека тоа произлегува од нивните потреби да влијаат врз другите. Харизматичниот лидер има високо ниво на самодоверба, влијателност и цврсто верува во исправноста на своите уверувања. Хауз цени дека харизматичните лидери ги соопштуваат својата визија или повисоките цели што предизвикуваат преданост и енергија кај следбениците. Тие градат претстава за успехот и за стручноста очекувајќи следбениците да ги исполнат големите очекувања.

Според мислењето на Зигмунд Фројд²³, врз обликувањето на најголем дел од човековото однесување влијаат несвесни напори да се задоволат неисполнетите потреби и нагони. Ние не мора да знаеме зошто го правиме тоа што го правиме затоа што голем дел од нашето однесување го поврзуваме со искуствата од најраното

²¹ Bass B. M., From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics USA, 1990.

²² Хаузова теорија на харизматичниот лидер

²³ Психоаналитички пристап на лидерството

детство. Трансформациското лидерство се набљудува како процес што го менува и го трансформира претпријатието. За трансформациското лидерство може да се каже дека е „паметен“ начин на користење на моќта за да се оствари радикална промена. Во трансформациското лидерство се важни 4 елементи:

- ✓ Да се реагира брзо и решително, за да се создаде чувство на итност;
- ✓ Да се создаде и да се комуницира со визија и план;
- ✓ Да се прошират целите и да се ополномоштат другите да преземат одговорност;
- ✓ Да се преземе акција за да се спроведат институционализирани промени.

Трансформациската промена не е примарна задача да се работи повеќе и побргу, туку промена во она што го работи претпријатието и како го работи тоа. Бас, кој дал значаен придонес за концептот на трансформациското лидерство, гледа четири карактеристики што го издвојуваат од останатите концепти на лидерство:

- ✓ харизма;
- ✓ инспирација;
- ✓ интелектуална стимулација;
- ✓ индивидуализирано разгледување.

Според Бас²⁴, трансформациското и харизматичното лидерство се разликуваат меѓусебе. Трансформациските лидери настојуваат своите следбеници да ги одржат слаби и зависни и да ја обезбедат нивната лојалност, а не нивната приврзаност за идеите. Ополномоштувањето на соработниците се врзува со трансформациското лидерство. Лидерството што се заснова на трансакциите помеѓу менаџерот и вработените се нарекува трансакциско лидерство. Суштината во сфаќањата за трансформациското лидерство е да се направи разлика помеѓу него и трансакциското лидерство. Во трансформациското лидерство следбениците чувствуваат доверба, уважување, лојаност и почит кон лидерот и тие се мотивирани да направат повеќе за разлика од порано.

Една студија имала задача да ја установи и да ги разјасни сличноста и разликата помеѓу трансформациското, трансакциското и харизматичното лидерство.

²⁴ Bass B. M., From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics USA, 1990.

Истражувањата установиле дека трансформациското и харизматичното лидерство покажуваат висока конвергентност во валидноста.

Овие два стила покажуваат поголема дивергенција од трансакциското лидерство. Трансформациското лидерство се цени за поефективно во сите ситуации или култури. Трансформацискиот лидер е осамен во креирањето на визијата, но му е потребна соработка од сите клучни луѓе за таа да се прифати од вработените во претпријатието. Во еден проект истражуван е односот на трансформациското и на трансакциското лидерство и организациското учење.

Заклучено е дека двата лидера го стимулираат истражувањето, со тоа што трансформациските лидери овозможуваат учење во положба на статус кво, а трансакциските лидери овозможуваат учење што ја зајакнува постојната практика. Додека трансформациското лидерство ги унапредува групното и индивидуалното учење во ситуација на промена, трансакциското лидерство тоа го прави во ситуација на стабилност.

Се цени дека трансформацискиот лидер дава многу подобри резултати бидејќи поседува одредени карактеристики.

- Прво е визионерството - создава визија за иднината што е прифатлива за следбениците.
- Второ, тој е инспиратор - комуницира со визија на убедлив начин.
- Трето, тој е стимулатор - обезбедува создавање нови идеи и програми и наоѓа вистински начини да се заврши работата.
- Четврто, тој е тренер што ги насочува следбениците да преземат одговорност за подобрување на перформансите.

Трансформациските лидери вршат големо позитивно влијание врз поединците, тимовите и претпријатијата. Се цени дека постојат 7 типови на создавање акциска логика и лидерите можат да минуваат низ посебни категории во текот на својата кариера. Карактеристиките на акциската логика го определуваат типот на лидерството²⁵:

²⁵ William R. Torbert, The Secret of Timely and Transforming Leadership. Berrett-Koehler USA, 2004.

- ✓ Опортунист - добро се снаоѓа во тешки ситуации и добро ја користи можноста да ја зголеми продажбата;
- ✓ Дипломат - добро ги поврзува луѓето во претпријатието и овозможува тие да се држат заедно;
- ✓ Специјалист - добар е како индивидуа што придонесува за подобрување на перформансите;
- ✓ Остварувач - многу добро е приспособен кон менаџерската улога, ориентиран е акциски и целно;
- ✓ Индивидуалист - ефективен во работните зафати, а добро се снаоѓа и како консултант;
- ✓ Стратег - ефективен е како трансформациски
- ✓ Алхемичар - добар е да ја води трансформацијата на општеството.

Само 15% од примерите (индивидуалисти, стратези и алхемичари) покажуваат способност да иницираат и успешно да го трансформираат своето претпријатие. Трансформациските лидери го моделираат однесувањето - да биде во согласност со целите на претпријатието и со секојдневните активности на вработените. Работат конзистентно со моралните принципи и ги согледуваат етичките консеквенции на своите решенија. Јуки цени дека, врз основа на личните искуства и резултати, истражувањата може да дадат одредени сугестии за поголема ефективност на трансформациското лидерство.²⁶

- ✓ потребно е да се создаде добра и привлечна визија;
- ✓ потребно е да се објасни како ќе се оствари визијата;
- ✓ лидерот мора да ја извршува својата активност уверливо и оптимистички;
- ✓ лидерот мора да им изразува доверба на своите следбеници;
- ✓ се сугерира користење на драматични, симболични акции за да се нагласат клучните вредности;
- ✓ лидерот треба да биде пример за останатите вработени - „делата говорат повеќе од зборовите“;
- ✓ се сугерира ополномоштување на вработените за да ја остварат визијата.

²⁶ Yukl G., Van Fleet D.D, Theory and Research on Leadership in Organizations, Pearson, 1992.

6.1. Трансформациското училишно лидерство според Серџовани

Според истражувањата на Серџовани, училиштето може да се трансформира од организација во заедница со градење договор од споделени вредности, кој ги врзува луѓето заедно за една заедничка цел. Серџовани го проширил концептот на лидерството во образовните поставки, кое било засновано само на „служење“ (servant leadership). Притоа, тој констатирал дека²⁷ „...најважното нешто е да им се служи на вредностите и на идеите што помагаат да се оформи училиштето како заедница во која има заедничка соработка“. Во 1992 година, Серџовани ја интерпретирал оваа идеја за да вклучи т.н. „stewardship“, односно со посветеноста да се управува животот.

Притоа ги зел предвид правата на другите луѓе и заедничкото добро²⁸. Во претставувањето на ваквиот начин на морално лидерство, Серџовани предложил три фази на училишното лидерство²⁹.

Со првата фаза, наречена „конструкција“, се стимулира човечкиот потенцијал, се задоволуваат повисоки потреби и се покачуваат очекувањата со цел да се мотивираат лидерите и следбениците до повисоко ниво на предаденост и изведба. Втората фаза наречена „врска“ е мошне значајна и ги стимулира свесноста и свеста со кои се промовираат организациските цели на ниво на споделена конвенција, при што лидерот и следбениците се во морална врска. Оваа премиса била моралната основа за ефективно лидерство во училиштата бидејќи ја инспирирала целата училишна заедница да тежнее кон поголема посветеност и изведба. Благодарение на тоа, родителите, учениците и останатиот училишен персонал имале визија пред себе за тоа во што може да прерасне училиштето и им се овозможувало да создадат слика од верувања за тоа какви може да бидат предавањето и учењето.

Третата компонента, наречена „депонирање“, се фокусира на подобрувањата во рутините или во искуствата, грижејќи се за потребите на училиштето и чувајќи ги постигнатите вредности притоа.

²⁷ Sergiovanni, T.J., Leadership and excellence in schooling, Educational Leadership, 41(5), 4-13, 1984.

²⁸ Sergiovanni, T. J., The virtues of leadership, The Educational Forum, 2005.

²⁹ Sergiovanni, T. J., Value-added leadership: How to get extraordinary Performance in schools, New York, NY, 1990.

Врз основа на теоријата на Серџовани, Литвуд³⁰ продолжувајќи да ја применува трансформациската теорија на училишните организации, оформил теорија која се потпира на мислата што се манифестирала преку другите луѓе. Тој потврдува дека силен трансформациски директор може да им биде од голема полза на наставниците во пронаоѓањето поголемо значење во работата. Исто така, тој може да им помогне во развивањето и во одржувањето професионална и колаборативна училишна култура. Според него, ако наставниците се охрабрани поефективно да ги решаваат проблемите, тие ќе бидат стимулирани да учествуваат во нови активности и да вложуваат дополнителни напори во работењето на училиштето.

Теоријата дека „трансформациското лидерство е проширување на трансакциското лидерство“ потекнува оригинално од Барнс³¹, а потоа е преработена од Бас³².

Според идејата на Барнс, трансформацискиот лидер бара од следбениците да ги надминат нивните сопствени интереси за доброто на групата, организацијата или општеството; да сметаат на сопствените долгорочни потреби за сопствен развој наспроти нивните краткорочни потреби и да станат посвесни за тоа што е навистина важно. Со оваа интеракција, следбениците се трансформираат во лидери.

6.2. Карактеристики на трансформациските лидери

Авторите што го изучуваат трансформациското лидерство ги наведуваат особините на лидерот како многу важни. Од нив, од ставовите и од вредностите на трансформацискиот лидер, зависи успехот на трансформацискиот процес. Може да се издвојат некои од карактеристиките на трансформацискиот лидер³³:

³⁰ Leithwood, Kenneth A; Poplin, Mary S., The Move Toward Transformational Leadership, Educational Leadership, Research Library USA, 1992.

³¹ Burns, J.M. , Leadership. Harper and Row N.Y, 1978.

³² Bass, B. M, Leadership and Performance. N. Y, 1985.

³³ Marlane C. Steinwart, Jennifer A. Ziegler, Remembering Apple CEO Steve Jobs as a “Transformational Leader”: Implications for Pedagogy. Journal of Leadership Education DOI:10.12806/V13/I2/R3, 2014.

- ✓ трансформациските лидери се јавуваат како поттикнувачи и застапници на промените;
- ✓ трансформацискиот лидер е убеден во постапките за позитивното менување на организацискиот субјект;
- ✓ трансформациските лидери ги разбираат и имаат доверба во луѓето и се чувствителни на нивните потреби;
- ✓ трансформациските лидери се раководат од вистинските вредности - можат да создадат збир од суштински вредности;
- ✓ трансформациските лидери учат додека се живи, тие се флексибилни и отворени за учење врз основа на науката и искуството;
- ✓ трансформациските лидери имаат способност на запазување и веруваат во дисциплинирано размислување и во потребата што произлегува од анализата на проблемите;
- ✓ трансформациските лидери се визионери и веруваат во својата цел.

Многу важна одлика на трансформацискиот лидер е и неговата харизматичност. Без харизма не може да постои трансформациски лидер, но харизмата не е доволна лидерот да го изврши трансформацискиот процес³⁴.

Таа развива кај следбениците силни емоции и идентификација со лидерот, но за разлика од харизматичните лидери што може да се јават и како автократски типови, трансформациските лидери не сакаат да ја обезбедат својата лична лојалност, туку приврзаноста кон идејата кај следбениците.

6.3. Улога и задачи на Трансформациските лидери

Улогата на трансформацискиот лидер е повеќестрана - да ги стимулира вработените, да ги набљудува работите од нова перспектива, да ги синхронизира мисијата и визијата на организацијата, да ги развие своите потенцијали и потенцијалите на вработените, така што колективниот интерес, односно интересот на организацијата да се стави пред личниот. Негови главни задачи се:

³⁴ Timothy A., Charismatic and Transformational leadership. Organisation psychologie 50 203-214, 2006.

- ✓ Да ја препознае ситуацијата кога треба да се трансформира организацијата, односно да биде реализатор;
- ✓ да креира визија;
- ✓ Да ги институционализира промените.

Тие задачи може да се преформулираат и да се прошират, па како четири главни задачи или елементи на трансформациониот лидер може да се наведат:

- Да реагира бргу и решително за да создаде чувство на итност;
- Да создава и да комуницира со визија и со план;
- Да ги проширува целите и да ги ополномоштува другите да преземат одговорност;
- Да презема акција за да се институционализираат проблемите.

Јуки наведува задачи, односно сугестии за успешно трансформационо лидерство: создавање јасни и привлечни визиии, создавање стратегии за остварување на визиите, артикулирање и промовирање на визиите, да дејствува гордо и оптимистички, да им изрази доверба на следбениците, да го користи успехот во раните фази за да се гради доверба кај следбениците, да го слави успехот со формални и со неформални церемонии за да се зголеми оптимизмот, да користи симболи за да се истакнат клучните вредности, да води процес според лични примери, да креира и да модификува некои културни форми (слогани, симболи итн), да ги користи резултатите од транзицијата за да им се помогне на лидерите да поминат низ промените³⁵.

За да ги оствари сите задачи и улоги, трансформациониот лидер треба да примени барем еден начин на однесување од т.н „четири И“. Бас нè наведува на тоа дека тие се всушност тие четири карактеристики што го издвојуваат трансформационото лидерство од останатите концепти на лидерства. Тие се³⁶:

- Харизма, референтно влијание врз другите (idolized influence). Лидерот мора да се однесува така што ќе биде пример за останатите вработени. Тие мора да му се восхитуваат, да го почитуваат и да му веруваат. Тој мора да ги поставува

³⁵ Yukl, G., An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305; [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2), 1999.

³⁶ Bass, B.M. & Avolio, B.J., *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

потребите на луѓето пред личните интереси и мора да ги почитува етичките кодекси во почитувањето.

- Инспирација и мотивација на вработените (inspirational motivation). Лидерот секогаш мора да поставува нови предизвици пред вработените. Јасните и важни цели ги изразува на едноставен начин. Тој мора да го негува тимскиот дух, да ги стимулира посветеноста, оптимизмот и ентузијазмот.

- Интелектуална стимулација (Intellectual stimulation). Лидерот секогаш ги преиспитува поставените цели. Тој им пристапува на старите идеи на нов начин и ги преиспитува дотогашните начини на решавање на проблемите. Го поттикнува внимателното решавање на проблемите, рационалноста, иновативноста и креативноста и ја промовира интелигенцијата.

- Индивидуален однос кон вработените (Individualized consideration). Лидерот обрнува внимание на личноста, го третира секој поединец како специфична индивидуа. Тој ги следи индивидуалните потреби, достигнувања и развојот, создава можности за дополнително учење. Тој избегнува директна контрола, надзор и јавна критика на вработените и ја прифаќа разновидноста меѓу луѓето.

Трансформациското лидерство се фокусира на ефикасна и ефективна интеракција со променливата реалност. Трансформациското лидерство, на тој начин, се насочува кон „високото ниво“ и е ориентирано кон принципите, за разлика од трансакциското водство, кое е фокусирано на „ниското водство“ и е ориентирано кон настаните.

Целта на трансформациското водство е да ги „трансформира“ луѓето и организациите во буквална смисла: да ги промени во срцата и во умот, да ја зголеми визијата, нејзината јасност и разбирање, да ги потврди целите, да го направи однесувањето соодветно на верувањата, принципите и вредностите. Со еден збор, да се донесат промени што се вистински, постојани, суштински и развојни. Донесувањето на ваквите промени бара визија, иницијатива, трпение, почит, упорност, храброст и верба во себе како трансформациски лидер.

ВТОР ДЕЛ

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето

Современото училиште бара менаџер/лидер (директор) кој ќе оди во чекор со современите текови во општеството. Менаџер/лидер (директор) кој треба да соочи со сите предизвици, со сите проблеми и да ја трасира стратегијата на развојот на современото училиште, која ќе води кон успех и просперитет во неговото работење. Менаџерот/лидер (директорот) е главната личност која е одговорна за успехот или неуспехот на училиштето, за позитивната или негативната училишна атмосфера, за успешната или неуспешната комуникација помеѓу него и вработените, како и помеѓу вработените, односно за сето она што го засега раководењето на современото училиште. Неговиот пат кон успехот на моменти може да биде тежок, трнлив и полн со неизвесност, но тој треба да биде цврста, стабилна и комуникативна личност, која секогаш ќе знае што сака од себе и од другите, ќе создаде позитивна училишна клима истолнета со комуникација на високо ниво, култура во однесувањето, добри меѓучовечки односи и работна атмосфера, кои ќе водат кон неминовен успех во сите сфери од раководењето со училиштето.

Кога станува збор за комуникацијата во процесот на лидерство и менаџирање со вработените во училиштето, неминовно се наметнува потребата за истражување на знаењето, разбирањето и односот кој го имаат за ова исклучително важна област директорите (менаџерите/лидери) во училиштата. Поради тоа се интересни за анализа и проучување резултатите од спроведеното истражување во неколку основните училишта во дел од општините на град Скопје. Примерокот го сочинуваат директори (менаџери/лидери), наставници и стручни соработници. Во истражувањето учествуваа вкупно 87 испитаници, од кои 4 директори и 83 наставници и стручни соработници.

2. Анализа и интерпретација на резултати кои се добиени од анкетањето на наставниците и стручните соработници

Анализата на резултатите од истражувањето беше насочена кон докажување на поставената главна хипотеза и поединечните хипотези. Беа анализирани податоците од прашалникот/интервју за директорите на основните училишта и анкетниот лист за наставници и стручни соработници. Во воведниот дел од анкетниот лист за наставниците и стручните соработници се бараа податоци за: полот, возраста и работниот стаж во училиштето во кое работат и во кое ги извршуваат работните задачи. Во продолжение во Табела бр. 2 даден е приказ на структурата на примерокот на анкетирани наставници и стручни соработници според работното искуство и полот.

Табела бр.2. Структура на примерокот анкетирани испитаници(наставници и стручни соработници) според работното искуство и полот

Работно искуство/пол	до 5 год.		6-15 год.		16 или повеќе год.	
	м	ж	м	ж	м	ж
Државно училиште	3	10	6	24	1	39

Прашање бр.1 „Се чувствувам убаво во друштво на мојот директор“

Графикон 1. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



Табела бр. 3 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.1** „Се чувствувам убаво во друштво на мојот директор“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	1	1.2	2	2.4	14	16.8	21	25	45	54,2	83

Од одговорот на ова прашање се гледа дека 45 испитаници или (54.2%) од државните основни училишта сметаат дека се чувствуваат убаво во присуство на директорот, додека само 1 (1,2%) не го делат истото мислење. Бидејќи $X = 0.54 * 100\% = 54\%$ заклучуваме дека имаме половишно мислење во врска со оваа прашање од страна на испитаниците.

Прашање бр.2 „Директрот(лидер) со едноставни зборови го изразува она што треба да го сработиме“

Графикон 2. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



Табела бр. 4 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.2** „Директрот(лидер) со едноставни зборови го изразува она што треба да го сработиме“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	1	1.2	2	2.4	11	13.3	18	21.7	51	61.4	83

Од одговорот на ова прашање се гледа дека 51 испитаници или (61.4%) од државните основни училишта сметаат дека директорот на наједонставен начин ги изразува задачите што треба да се сработат, додека само 1 (1,02%) не го делат истото мислење.

Прашање бр.3 „Директор(лидер) не ни дозволува да ги гледаме старите проблеми од нови гледни точки“

Графикон 3. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



Табела бр. 5 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.3** „Директор(лидер) не ни дозволува да ги гледаме старите проблеми од нови гледни точки“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	22	26.5	16	19.3	17	20.5	18	21.7	10	12	83

Од одговорот на ова прашање се гледа дека 10 испитаници или (12%) од државните основни училишта директорите не им дозволуваат да ги решаваат старите проблеми со нови идеи, додека на 22 (26,5%) директорите им дозволуваат. Во врска со оваа прашање не може да одредиме точна граница и истата е блиска и зависи од директорот на училиштето.

Прашање бр. 4 „Директор(лидер) ни помага да се усовршуваме“

Графикон 4. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



Табела бр. 6 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.4** „Директор(лидер) ни помага да се усовршуваме“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	1	1.2	0	0	8	9.6	22	26.5	53	63.8	83

Од одговорот на ова прашање се гледа дека 53 испитаници или (63.8%) од државните основни училишта ја имаат подршката од страна на директорот при нивното усовршување реализирано преку додатни обуки, семинари и конференции, додека многу мал дел од директорите речиси никој не забранува усовршување. Поради ова јас мислам дека усовршен кадар доведува до квалитетно и напредно образование

Прашање бр.5 „Директор(лидер) ни определува што да работиме, ако сакаме да сме наградени“

Графикон 5. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



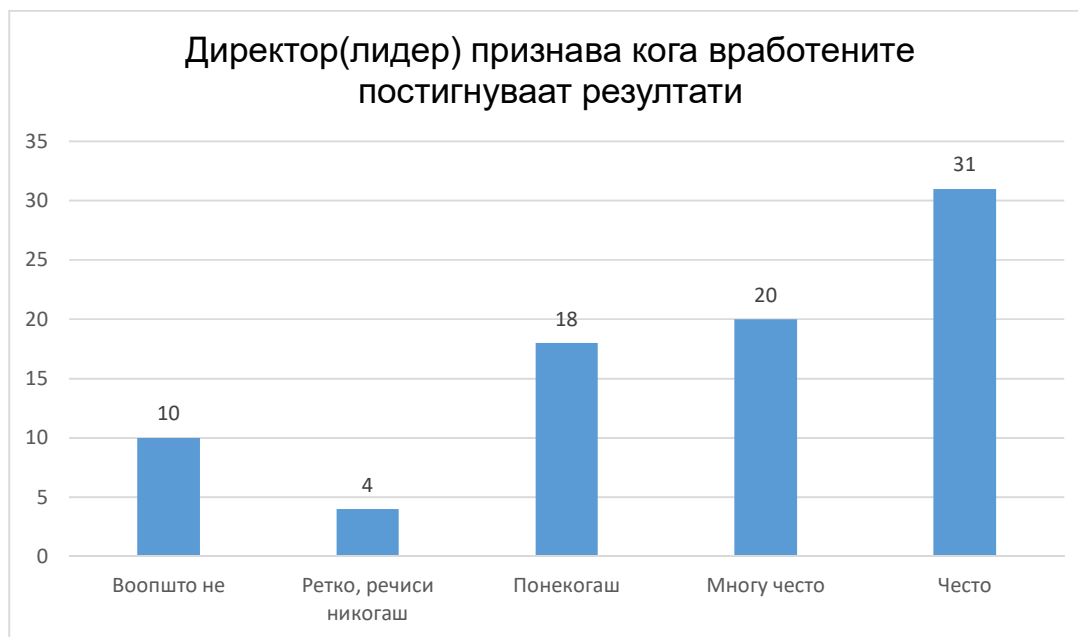
Табела бр. 6 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.5** „Директор(лидер) ни определува што да работиме, ако сакаме да сме наградени“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	3	3.6	9	10.8	31	37.4	29	35	8	9,7	83

Од одговорот на ова прашање 31(37.4%) и 29(35%) се гледа дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните училишта. Поточно директорот е тој што понекогаш 31(37.4%) или многу често 29 (35%) ги задава работните задачи за кои смета дека треба да бидеме соодветно наградени. Зависноста на одлуката според мене зависи од природата на работната задача и нејзината ефикасност врз образовната установа.

Прашање бр.6 „Директор(лидер) признава кога вработените постигнуваат резултати“

Графикон 6. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



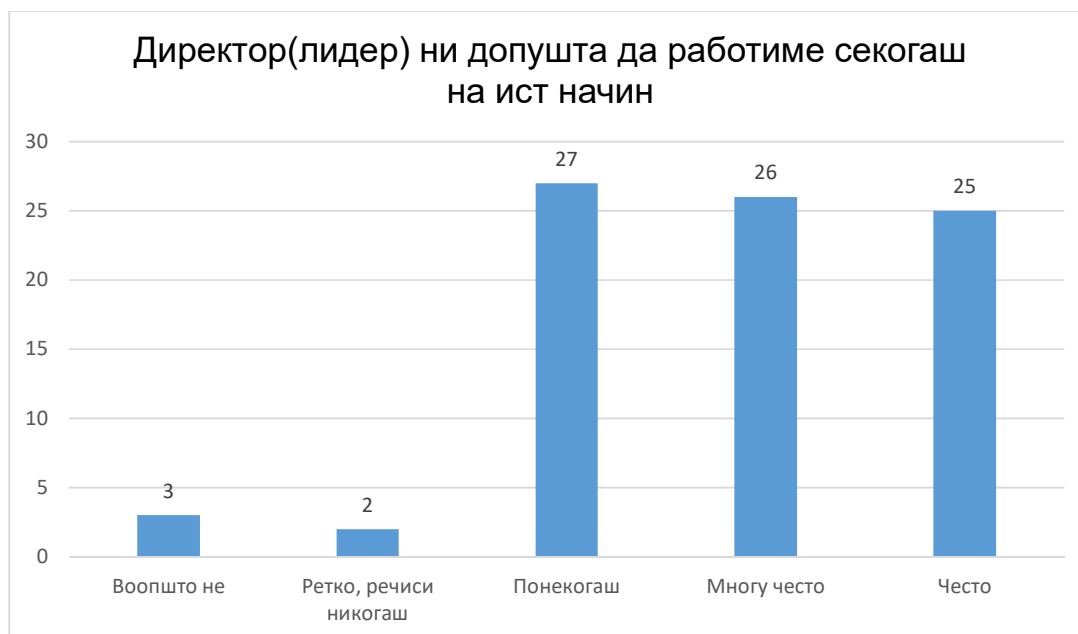
Табела бр. 7 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.6** „Директор(лидер) признава кога вработените постигнуваат резултати“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	10	12	4	4.8	18	21.7	20	24	31	37	83

Од одговорот на ова прашање, заклучуваме дека често директорите признаваат кога вработените постигнуваат резултати. Имаме поделени(мала разлика) мислења дека понекогаш и многу често директорите признаваат за постигнатите резултати, а само 10 (12 %) од испитанците не добиле признание од директорите за нивните постигнати резултати. Мое мислење е дека со признавањето на постигнатите резултати се дава стимул за следни успеси.

Прашање бр.7 „Директор(лидер) ни допушта да работиме секогаш на ист начин“

Графикон 7. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



Табела бр. 8 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.7** „Директор(лидер) ни допушта да работиме секогаш на ист начин“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	3	3.6	2	2.4	27	32.5	26	31.3	25	30.2	83

Од одговорот на ова прашање 27 (32.5%), 26(31.3%)и 25(30.2%) се гледа дека имаме подеднакво поделени мислења во врска со оваа прашање, од страна на испитаниците.

Прашање бр.8 „Директор(лидер) создава вистинска слика за тоа што мора да го направиме“

Графикон 8. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



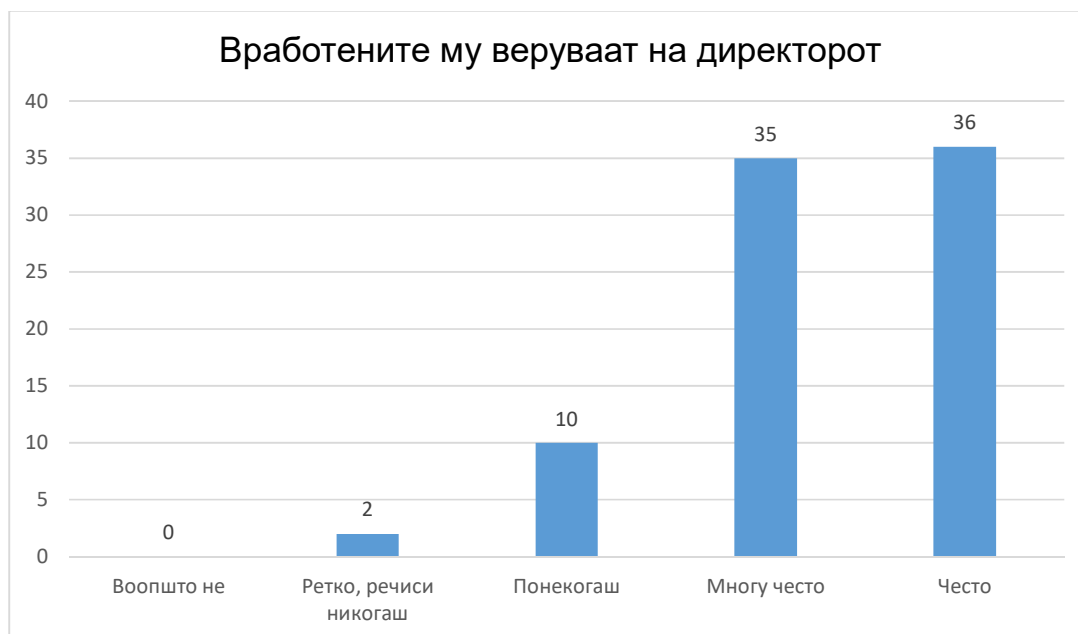
Табела бр. 9 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.8** „Директор(лидер) создава вистинска слика за тоа што мора да го направиме“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	0	0	5	6	23	27.7	21	25.3	34	41	83

Од одговорот на ова прашање 34(41%), 23(27.7%) и 21(25.3%) заклучуваме дека најчесто се добива конкретна и јасна за слика за работната задача која треба да ја извршиме. Но никогаш не добиваме конкретно нејасна слика за барањата од страна на директорот.

Прашање бр.9 „Вработените му веруваат на директорот“

Графикон 9. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



Табела бр. 10 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.9** „Вработените му веруваат на директорот“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	0	0	2	2.4	10	12	35	42.1	36	43.5	83

Од одговорот на ова прашање 35(42.1%) и 36(43.5%) заклучуваме дека имаме изедначени мислења и може да кажеме дека во целост вработените имаат доверба во директорот, додека ниту еден воопшто не му верува.

Прашање бр.10 „Директор(лидер) ни овозможува да поинаку да гледаме на сложените работи“

Графикон 10. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



Табела бр. 11 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.10** „Директор(лидер) ни овозможува да поинаку да гледаме на сложените работи“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	2	2.4	5	6	18	21.7	23	27.7	35	42.2	83

Од одговорот на ова прашање 18(21.71%), 23(27.7) и 35(42.2%), заклучуваме дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците. Имено, имаме еден прогрес на позитивна нагорна линија во врска со оваа прашање. Мое мислење е дека главен фактор претставува времето кое го има на располагање директорот за да се посвети на проблемот.

Прашање бр.11 „Директор(лидер) дозволува на вработените да го изразат своето мислење за работата/за стореното“

Графикон 11. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



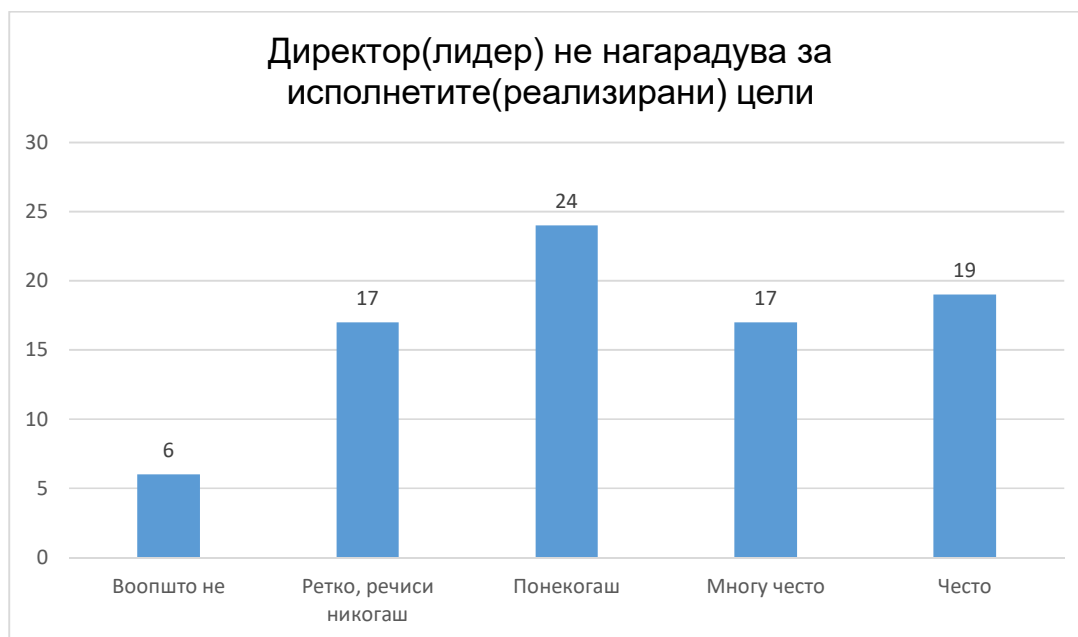
Табела бр. 12 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.11** „Директор(лидер) дозволува на вработените да го изразат своето мислење за работата/за стореното“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	1	1.2	5	6	9	10.8	23	27.7	46	55.3	83

Од одговорот на ова прашање заклучуваме дека повеќе од половина од испитаниците го изразуваат своето мислење. Имено, 46 (55.3%) од испитаниците често го изразуваат своето мислење за извршената работа од нивна страна.

Прашање бр.12 „Директор(лидер) не нагарадува за исполнетите(реализирани) цели“

Графикон 12. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



Табела бр. 13 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.12** „Директор(лидер) не нагарадува за исполнетите(реализирани) цели“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	6	7.2	17	20.5	24	29	17	20.5	19	22.9	83

Од одговорот на ова прашање заклучуваме дека мислењата во врска со оваа прашање се поделени. Истите зависат од директорот и неговите особености и вложувањата на вработените. Има испитаници кои не се никогаш наградени или многу често 17 (20.5%) или понекогаш нагарадувани 24 (29%).

Прашање бр.13 „Директор(лидер) додека работите функционираат добро не се обидува да смени ништо“

Графикон 13. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



Табела бр. 14 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.13** „Директор(лидер) додека работите функционираат добро не се обидува да смени ништо“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	0	0	8	9.6	15	18	32	38.5	28	33.7	83

Од одговорот на ова прашање заклучуваме дека, не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците за тоа колку често директорите превземаат мерки за работите кои функционираат добро.

Прашање бр.14 „Директор(лидер) се сложува со сето она што останатите имаат желба да го сторат“

Графикон 14. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



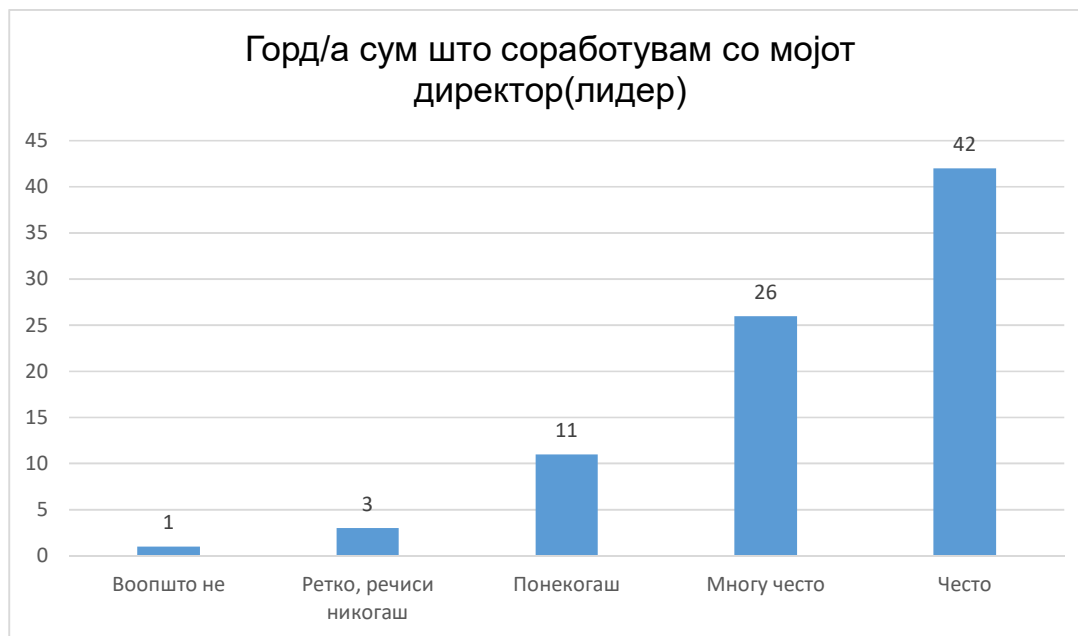
Табела бр. 15 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.14** „Директор(лидер) се сложува со сето она што останатите имаат желба да го сторат“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	2	2.4	3	3.6	23	27.7	36	43.4	19	22.9	83

Од одговорот на ова прашање заклучуваме дека 36(43.4%) многу често директорите се сложуваат со сето она што останатите имаат желба да го сторат, доколку истото носи бенефит за училиштето, и работната средина.

Прашање бр.15 „Горд/а сум што соработувам со мојот директор(лидер)“

Графикон 15. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



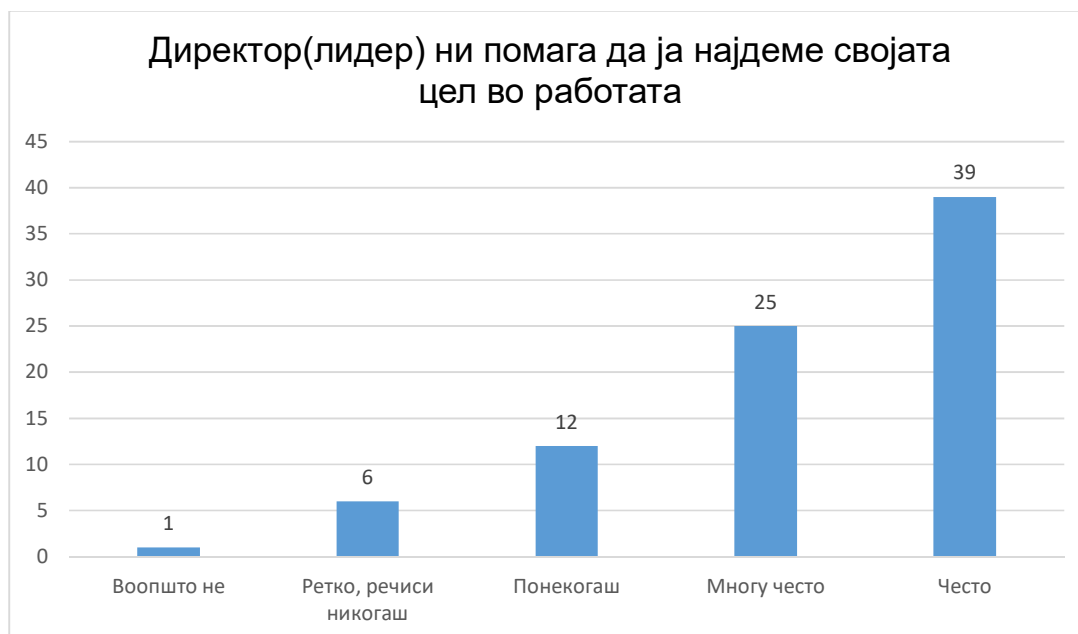
Табела бр. 16 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.15** „Горд/а сум што соработувам со мојот директор(лидер)“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	1	1.2	3	3.6	11	13.3	26	31.3	42	50.6	83

Од одговорот на ова прашање заклучуваме дека имаме поделено половично мислење 42(50.6%).Поточно половина од испитаниците им е гордост што соработуваат со нивниот директор.

Прашање бр.16 „Директор(лидер) ни помага да ја најдеме својата цел во работата“

Графикон 16. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



Табела бр. 17 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.16** „Директор(лидер) ни помага да ја најдеме својата цел во работата“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	1	1.2	6	7.2	12	14.5	25	30.1	39	47	83

Од одговорот на ова прашање заклучуваме дека често 39(47%) директорот им помага на своите вработени да ја најдат својата цел во работата. Според мое мислење поголемата инволвираност на директорот во работењето на наставниот кадар доведува до побрзо, ефикасно и квалитетно извршување на работите

Прашање бр.17 „Директор(лидер) ни допушта да размислуваме за идеите кои никогаш претходно не се разгледувале“

Графикон 17. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



Табела бр. 18 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.17** „Директор(лидер) ни допушта да размислуваме за идеите кои никогаш претходно не се разгледувале“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	1	1.2	1	1.2	11	13,2	35	42.2	35	42.2	83

Од одговорот на ова прашање заклучуваме дека имаме поделени мислења во врска со оваа прашање. Односно 1(1.2%) од испитаниците тврдат дека директорите воопшто не или речиси никогаш не им дозволуваат да размислуваат за идите кои никогаш претходно не се разгледале, а додека 35(42%) многу често и често им дозволуваат.

Прашање бр.18 „Директор(лидер) посветува внимание на оние вработени кои се чувствуваат отфрлени“

Графикон 18. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



Табела бр. 19 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.18** „Директор(лидер) посветува внимание на оние вработени кои се чувствуваат отфрлени“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	7	8.5	7	8.5	17	20.5	25	30	27	32.5	83

Од одговорот на ова прашање заклучуваме дека, имаме поделени мислења во врска со оваа прашање. Односно 7(8,5%) од испитаниците тврдат дека директорите воопшто не или речиси никогаш не им посветуваат внимание на оние вработени кои се чувствуваат отфрлени, а додека 32% многу често и често им посветуваат внимание. Јас мислам дека во едно основно училиште нема место за „отфрленост“.

Прашање бр.19 „Директор(лидер) ги акцентира нашите постигнувања во работата“

Графикон 19. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



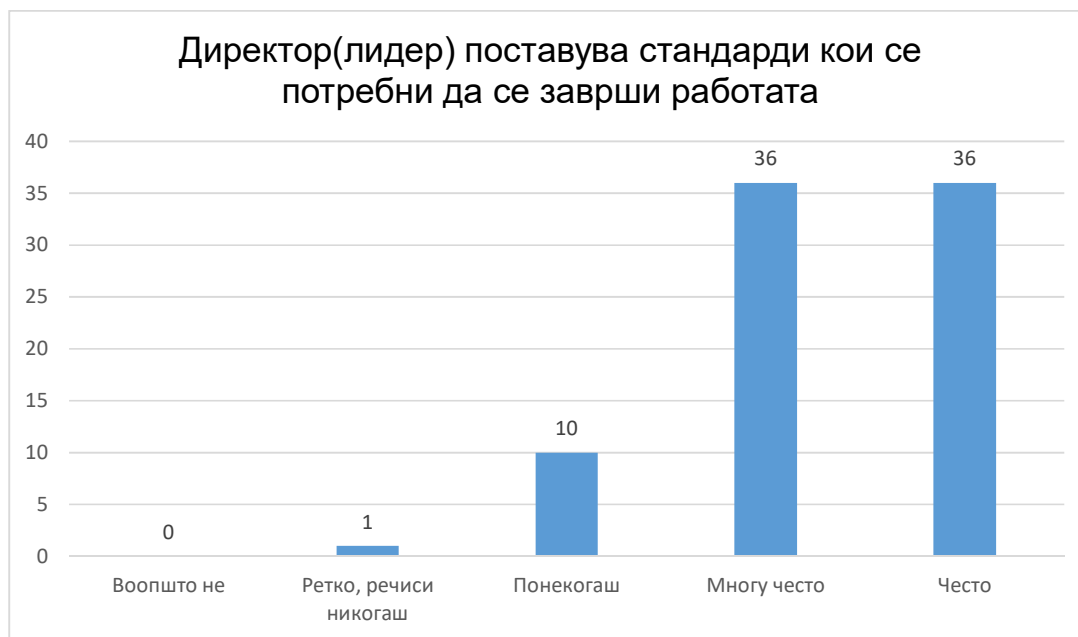
Табела бр. 20 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.19** „Директор(лидер) ги акцентира нашите постигнувања во работата“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	2	2.4	5	6	20	24	30	36.1	26	31.4	83

Од одговорот на ова прашање заклучуваме дека, не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците. Имено 30(36.1%) од испитаниците сметаат дека раководните лица им ги акцентираат нивните постигнувања во работата многу често, 26(31.4%) сметат дека често раководните лица им ги акцентираат нивните постигнувања во работата, а 20 (24%) понекогаш. Јас мислам дека со секое акцентирање на постигнувањата на работите претставува стимул за понатамошното работење.

Прашање бр.20 „Директор(лидер) поставува стандарди кои се потребни да се заврши работата“

Графикон 20. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



Табела бр. 21 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.20** „Директор(лидер) поставува стандарди кои се потребни да се заврши работата“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	0	0	1	1.2	10	12	36	43.4	36	43.4	83

Од одговорот на ова прашање заклучуваме дека овде имаме подеднакво поделени мислења за тоа колку често 36(43.4%) и многу често 36(43.4%) директорот поставува стандарди кои се потребни да се заврши работата. Мое мислење е дека истите се поставуваат во зависност од потребите на работата и нејзината комплексност.

Прашање бр.21 „Директор(лидер) не бара повеќе од она што е потребно“

Графикон 21. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници



Табела бр. 22 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењето со **Прашање бр.21** „Директор(лидер) не бара повеќе од она што е потребно“

Категории на проценка	воопшто не		ретко, речиси никогаш		понекогаш		многу често		често		Вкупно
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Државни основни училишта	5	6	4	4.8	16	19.3	32	38.5	26	31.4	83

Од одговорот на ова прашање заклучуваме дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците. Имено 32(38.5%) испитаници сметаат дека раководните лица не им бараат повеќе од она што е потребно многу често, 26(31.4%) сметат дека често раководните лица им бараат повеќе од онаа што е потребно.

3. Анализа и интерпретација на резултатите добиени од интервјуто/прашалник за директори (менаџери) на основни училишта

За реализација на целите на овој магистерски труд беше спроведено и интервју/прашалник со неколку директори (менаџери) на основни училишта од територија на град Скопје. Интервјуто се состоеше од листа на точно утврдени прашања со цел да се добијат податоци за нивната перцепција околу примената на трансформацискиот модел на лидерство, како функционира и дали има позитивни резултати од неговата примена. Во воведниот дел од интервјуто/прашалник наменето за директори на основни училишта се бараа податоци за: полот, возраста и работниот стаж. Во продолжение во Табела бр. 23 даден е приказ на структурата на примерокот на интервјуирани директори според работното искуство и полот.

Табела бр.23. Структура на примерокот анкетирани директори според полот, возраста, работниот стаж и степенот на завршено образование

Структура на примерок на анкетирани директори според полот, возраста, работен стаж и степенот на завршено образование	Возраст / пол								Завршено образование / пол					
	до 25г.		25-40		40-55		над 55г.		Високо		Постдипл.		Докторат	
	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж
Државно основно Училиште			1	1		1	1		1	1	1	1		

Од примерокот на основни училишта интервјуирани се четири испитаници. Од дадената табела може да се забележи дека двајца испитаници од државните училишта се на возраст од 25-40 години, еден испитаник е на возраст од 40-55 години и еден испитаник над 55 години. Двајца испитаници се со високо образование и двајца испитаници се со постдипломски студии.

Прашањата од интервјуто/прашалникот наменет за директорите на основните училишта 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 нивната перцепција околу примената на трансформациониот модел на лидерство, како функционира и дали има позитивни резултати од неговата примена директорите одговараа на 21 прашање.

Во однос на првото прашање: **Им овозможувам на другите да се чувствуваат убаво во мое друштво**, најголем дел од испитаниците од државните училишта, сметаат дека често кадарот во училиштата убаво се чувствува во нивно присуство. Од кои двајца директори сметаат дека често другите се чувствуваат удобно во нивно присуство, еден многу често и еден одговори со понекогаш.

Во однос на второто прашање од интервјуто, **Со неколку едноставни зборови го изразувам она што треба да го работиме**, директорите од четири државни училишта одговорија дека често го искажуваат мислењето со едноставни зборови и немаат никакви пречки при комуникацијата и разбирањето.

На прашањето: **Не им дозволувам на другите да ги гледаат старите проблеми од нови гледни точки**, директорите од државните училишта одговорија дека многу често дозволуваат да се навратат на старите проблеми со цел да се овозможат нови искуства, еден од директорите одговори со воопшто не, затоа што тоа претставува губење време, а додека останатиот често им дозволуваат, се со цел да го видат пристапот кон стар проблем со нови идеи од нови гледни точки.

Во однос на четвртото прашање: **Им помагам на останатите да се усовршат**, директорите од државните училишта дадоа исти одговори, односно, сите им помагаат на нивните вработени, доколку истите се иновативни и креативни и се во интерес на наставниците, учениците и се разбира училиштето.

Во однос на петтото: **Им определувам на другите што да работат, ако сакаат да се наградени** двајца од директорите одговорија дека тие многу често определуваат што да се работи доколку се очекува награда, додека останатите двајца понекогаш се вмешуваат.

Во однос на шестото прашање: **Задоволен сум и признавам кога другите постигнуваат резултат**, во однос на оваа прашање имаме ист одговор од сите четворица, а тоа е дека често се задоволни од постигнатите резултати и не го кријат истото.

Во однос на седмото прашање: **Им допуштам на останатите да работат секогаш на ист начин**, во однос на оваа прашање имаме подеднакво поделени мислења. Притоа двајца од директорите тоа го прават многу често, а двајца понекогаш.

Во однос на осмото прашање: **Останатите ми веруваат**, во однос на оваа прашање директорите многу често веруваат дека има меѓусебна доверба помеѓу нив и останатите вработени.

Во однос на деветото прашање: **Создавам вистинска слика за тоа што мора да го направиме**, во однос на оваа прашање директорите многу често ги прецизираат работните задачи и стојат на располагање за било какви дополнителни појаснувања, се со цел да се добие вистинската слика за работата која треба да се изврши.

Во однос на десетото прашање: **Им овозможувам на останатите поинаку да гледаат на сложените работи** во однос на оваа прашање имаме подеднакво поделени мислења. Притоа двајца од директорите тоа го прават многу често, а двајца често.

Во однос на единаесетото прашање: **Им дозволувам на другите да го изразат своето мислење за работата/за стореното**, во однос на оваа прашање директорите често дозволуваат другите да го кажат своето мислење. Притоа да дадат и свој став и извршат дискусија доколку има судир на мислења.

Во однос на дванаесетото прашање: **Им овозможувам на другите наградување на исполнетите(реализирани) цели**, во однос на оваа прашање имаме различни ставови и мислења од директорите. Одговорот на истото прашање варира од понекогаш до често, а истото е тесно поврзано со тежината на задачата, бенефитот од истата во однос на установата и целиот процес.

Во однос на тринаесетото прашање: **Се додека работите функционираат добро не се обидувам ништо да сменам**, во однос на оваа прашање сите директори се согласуваат едногласно и истите често пристауваат без промени.

Во однос на четиринаесетото прашање: **Се сложувам со сето она што останатите имаат желба да го сторат**, исто како и претходното прашање, сите директори едногласно многу често одобруваат остварување на желбите на останатите.

Во однос на петнаесетото прашање: **Останатите се горди што соработувам со нив**, во однос на оваа прашање имаме поделени мислења, а истото е зависно од самата работна околина и од самиот човек.

Во однос на шеснаесетото прашање: **Им помагам на останатите да ја најдат својата цел во работата**, во однос на оваа прашање имаме поделени мислења. За истото како предуслов се става моменталниот ангажман на директорите, како и самата мотивација на останатите луѓе во образвната институција.

Во однос на седумнаесетото прашање: **Им допуштам да размислуваат за идеите кои никогаш не ги разгледувале**, во однос на оваа прашање имаме подеднакво поделени мислења. Директорите многу често и често стојат на располагање за разработка и подржување на нови идеи, во зависност од желбата и мотивираноста на останатите.

Во однос на осумнаесетото прашање: **Им посветувам лично внимание на оние кои се чувствуваат отфрлени**, во однос на оваа прашање имаме поделени мислења.

Истото е во тесна врска со ангажманот на директорот и неговите лични особини како лидер.

Во однос на деветнаесетото прашање: **Ставам акцент на корист, која останатите ќе ја добијат од она што ќе го постигнат**, во однос на оваа прашање имаме подеднакво поделени мислења. Истото се движи во линија од понекогаш до многу често, во зависност од извршената работа и епилогот од истата.

Во однос на дваесетото прашање: **Им поставувам стандарди кои се потребни да се заврши работата**, во однос на оваа прашање имаме поделени мислења. Според одговорите истото е зависно од принципите на директорот и неговите очекувања од извршената работа.

Во однос на дваесет и првото прашање: **Не барам повеќе од она што е потребно**, во однос на оваа прашање сите едногласно се согласуваат.

ТРЕТ ДЕЛ

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

1. Заклучни согледувања и препораки од истражувањето

Анализата и интерпретацијата на резултатите од истражувањето беше насочена кон докажување на поставената главна хипотеза и поединечните хипотези. Целта на истражувањето беше да се испита присуството на трансформацискиот модел на лидерство кај директорите од основните училишта, како функционира и дали има позитивни резултати од неговата примена.

Главната хипотеза: ***Трансформацискиот стил и модел на лидерство е присутен кај директорите од основните училишта***, е потврдена, бидејќи најголем дел од испитаниците (наставници и стручни соработници) сметаат дека директорите од основните училишта имаат големи сличности, а малку разлики во имплементирањето на лидерските вештини и компетенции.

Без анализирани податоците од интервјуто/прашалникот за директорите на основните училишта и анкетниот лист за наставници и стручни соработници. Добиените резултати од спроведеното истражување и нивната анализа во функција на докажување или отфрлање на помошните хипотези укажуваат на следново:

- **хипотезата број еден (X1):** *Наставниците од основните училишта го препознаваат директорот како трансформациски лидер е потврдена.* Во државните основни 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):** *Трансформациското лидерство во основните училишта е повеќе присутно кај директорите со повисок степен на образование, е потврдено* бидејќи истите даваат поголем осврт на новите и докажани методи на лидерство.
- **хипотезата број три (X3):** *Директорите со поголем работен стаж во помала мера го применуваат трансформацискиот модел на лидерство, е потврдена.* Сметаме дека и директорите и наставниот кадар на основните училишта јасно

знаат каква клима владее во нивните училишта и дека примената на трансформациското лидерство е повеќе присутно кај директорите со помал работен стаж односно кај новите лидери.

- **хипотезата број четири (X4):** *Директорите на основните училишта во доволна мера се насочени кон внатрешната средина на училиштето (вработените), не е потврдена.* Сметаме дека директорите од основните училишта треба повеќе да се насочат кон вработените, затоа што трансформацискиот модел на лидерство бара развој на лидерски вештини и компетенции кои директорите постојано ќе ги вклучува во реализирањето на разновидни задачи и меѓучовечки односи. Затоа потребно е директорот на училишта постојано да го преиспитува своето однесување кон внатрешната средина (вработените) за да биде поуспешен лидер и да го практикува демократскиот стил на раководење и работа во своето училиште.

- **хипотезата број пет (X5):** *Наставниците и стручните соработници сметаат дека директорот-лидер на училиштето придонесува за создавање на позитивна клима и меѓусебна соработка на вработените, е потврдена.* Сметаме дека и директорите и наставниот кадар на основните училишта се изјасниле каква клима владее во нивните училишта и дека трансформацискиот модел на лидерство создава позитивна и топла клима и води кон многу подобар успех во воопшто во работата на училиштето.

- **хипотезата број шест (X6):** *Постои доволна застапеност на лидерски вештини и компетенции кај директорите на основните училишта, не е потврдена.* **Кај** Директорите во основните училишта треба да постои поголемо ниво на развој на лидерски вештини и компетенции за да постигнат подобар успех во работата на училиштето. Треба да ги развијат своите лидерски вештини и компетенции, да поседуваат комуникациски, организациски вештини, да имаат професионално-пријателски однос кон вработените, доверба, лојалност и мотивираност за работа, при што ќе се дојде и до подобар успех во работата на самото училиште.

Главните заклучоци и препораки од спроведеното теориско и емпириско истражување на овој магистерски труд по однос на значајноста и состојбите за трансформациското лидерство во основното образование се следниве:

- Трансформациското лидерство треба да предизвика развивање, инспирација и да биде спроведено во работењето на образовната организација.
- Трансформациското лидерство ќе овозможи чувство за мисија, ќе го стимулира учењето од новите искуства и ќе инспирира нови начини на размислување.
- Трансформациското лидерство е поврзано со радикално свртување на вниманието кон значително подобрување на работата со: зголемување на напорот на вработените, воведување иновативни и револуционерни идеи и визии за идните можности.
- Ефективното трансформациско лидерство не ја менува организацијата, туку однесувањето на луѓето во организацијата.
- Трансформациските лидери се способни да трасираат нови текови за модерна организација. Тие се главни носители на промените во организацијата.
- Трансформациските лидери дејствуваат инспиративно и иновативно. Со поставување на новата визија, тие инспирираат голема доза на ентузијазам и креативна енергија за да се постигне целосна посветеност во остварувањето на определена визија.
- Подигањето на свеста на вработените за прифаќање на позитивните промени се оставарува со управувањето на повеќекратни временски рамки во текот на промените, формирањето коалиции, тимската работа, како и со изборот на стратегијата.

Прилози

Прилог 1

ПРАШАЛНИК ЗА ТРАНСФОРМАЦИСКИ МОДЕЛ НА ЛИДЕРСТВО

MLQ - 6S (Northouse,2001)

АНКЕТЕН ЛИСТ ЗА НАСТАВНИЦИ И СТРУЧНИ СОРАБОТНИЦИ

Пол на испитаникот **М - Ж**

Старост / возраст на испитаникот _____, _____ год.

Работен стаж во образование: **до 5; 6 – 15: 16 (или повеќе) (заокружете го одговорот)**

Вовед: Овој прашалник го одредува вашето мислење за начинот на трансформацискиот модел на раковоене кое го применува вашиот директор лидер

21 реченица(тврдења) се наоѓаат подолу.

Проценете како што ви одговара, секоја од овие реченици(тврдења), ја опишува вашата перцепција имислење.

Клучот на одговорот е со заокружување на еден од броевите на десната страна, кои значат:

- ✓ **0 = воопшто не**
- ✓ **1 = ретко, речиси никогаш**
- ✓ **2 = понекогаш**
- ✓ **3 = многу често**
- ✓ **4 = често**

1. Се чувствувам убаво во друштво на мојот директор.	0 1 2 3 4
2. Директорот (лидер) со едноставни зборови го изразува она што треба да го сработиме?	0 1 2 3 4
3. Директорот (лидер) не ни дозволува да ги гледаме старите проблеми од нови гледни точки?	0 1 2 3 4
4. Директорот (лидер) ни помага да се усовршуваме?	0 1 2 3 4
5. Директорот (лидер) ни определува што да работиме, ако сакаме да сме наградени	0 1 2 3 4
6. Директорот (лидер) признава кога вработените постигнуваат резултати?	0 1 2 3 4
7. Директорот (лидер) ни допушта да работиме секогаш на ист начин?	0 1 2 3 4
8. Директорот (лидер) создава вистинска слика за тоа што мора на го направиме?	0 1 2 3 4
9. Вработените му веруваат на директорот	0 1 2 3 4
10. Директорот (лидер) ни овозможува да поинаку да гледаме на сложените работи?	0 1 2 3 4
11. Директорот (лидер) дозволува на вработените да го изразат своето мислење за работата/застореното?	0 1 2 3 4
12. Директорот (лидер) не наградува за исполнетите(реализирани) цели?	0 1 2 3 4
13. Директорот (лидер) додека работите функционираат добро не се обидува да смени ништо?	0 1 2 3 4
14. Директорот (лидер) се сложува со сето она што останатите имаат желба да го сторат?	0 1 2 3 4

15. Горд/а сум што соработувам со мојот директор (лидер)	0 1 2 3 4
16. Директорот (лидер) ни помага да ја најдеме својата цел во работата.	0 1 2 3 4
17. Директорот (лидер) ни допушта да размислуваме за идеите кои никогаш предходно не се разгледувале	0 1 2 3 4
18. Директорот (лидер) посветува внимание на оние вработени кои се чувствуваат отфрлени.	0 1 2 3 4
19. Директорот (лидер) ги акцентира нашите постигнувања во работата?	0 1 2 3 4
20. Директорот (лидер) поставува стандарди кои се потребни да се заврши работата.	0 1 2 3 4
21. Директорот (лидер) не бара повеќе од она што е потребно.	0 1 2 3 4

Ви благодариме на соработката.

Прилог 2

Научно истражување

ТРАНСФОРМАЦИСКИОТ МОДЕЛ НА ЛИДЕРСТВО ВО УЧИЛИШТАТА ОД ОСНОВНОТО ВОСПИТАНИЕ И ОБРАЗОВАНИЕ

ПРАШАЛНИК ЗА ТРАНСФОРМАЦИСКИ МОДЕЛ НА ЛИДЕРСТВО

MLQ - 6S (Northouse, 2001)

ИНТЕРВЈУ/ ПРАШАЛНИК ЗА ДИРЕКТОРИ

Пол на испитаникот **М - Ж**

Старост / возраст на испитаникот _____, _____ год.

Работен стаж во образование: до 5; 6 – 15: 16 (или повеќе) (заокружете го одговорот)

Вовед: Овој прашалник го одредува вашиот начин на лидерство.

21 реченица(тврдења) се наоѓаат подолу.

Оценете како ви одговара, секоја од овие реченици, го опишува начинот на вашето лидерство.

Зборовите “останати” и “други” се однесуваат на вашите соработници и наставници.

Клучот на одговорот е со заокружување на еден од броевите на десната страна, кои значат:

- ✓ 0 = воопшто не
- ✓ 1 = ретко, речиси никогаш
- ✓ 2 = понекогаш
- ✓ 3 = многу често
- ✓ 4 = често

1. Им овозможувам на другите да се чувствуваат убаво во мое друштво.	0 1 2 3 4
2. Со неколку едноставни зборови го изразувам она што треба да го работиме.	0 1 2 3 4
3. Не им дозволувам на другите да гледаат старите проблеми од нови гледни точки.	0 1 2 3 4
4. Им помагам на останатите да се усовршуваат	0 1 2 3 4
5. Им одредувам на другите што да работат, ако сакаат да се наградени	0 1 2 3 4
6. Задоволен сум и признавам кога другите постигнуваат резултат.	0 1 2 3 4
7. Им допуштам на останатите да работат секогаш на ист начин.	0 1 2 3 4
8. Останатите ми веруваат.	0 1 2 3 4
9. Создавам вистинска слика за тоа што мора да го направиме.	0 1 2 3 4
10. Им овозможувам на останатите поинаку да гледаат на сложените работи.	0 1 2 3 4
11. Им дозволувам на другите да го изразат своето мислење за работата/за стореното.	0 1 2 3 4
12. Им овозможувам на другите наградување на исполнетите(реализирани) цели.	0 1 2 3 4

13. Се додека работите функционираат добро не се обидувам ништо, да сменам.	0 1 2 3 4
14. Се сложувам со сето она што останатите имаат желба да го сторат.	0 1 2 3 4
15. Останатите се горди што соработувам со нив.	0 1 2 3 4
16. Им помагам на останатите да ја најдат својата цел во работата.	0 1 2 3 4
17. Им допуштам да размислуваат за идеите кои никогаш не ги разгледувале.	0 1 2 3 4
18. Им посветувам лично внимание на оние кои се чувствуваат отфрлени.	0 1 2 3 4
19. Ставам акцент на корист, која останатите ќе ја добијат од она што ќе го постигнат.	0 1 2 3 4
20. Им поставувам стандарди кои се потребни да се заврши работата.	0 1 2 3 4
21. Не барам повеќе од она што е потребно.	0 1 2 3 4

Ви благодариме на соработката.

Користена литература:

1. Adičes I. (2004). *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*. Novi Sad;
2. Adair J. (2007). „*Leadership for Innovation*“, London page 45;
3. Alimo-Metcalfe B. & Alban-Metcalfe R. J. (2003). „*Leadership in public sector organizations*“ page 101-124;
4. Bagarić Ž. Banović D. Đurković M. Gelo N. Nedić S. (2011). *Komunikacija nastavni materijali*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku;
5. Barakoska A. Stojanovska V (2014). „*The challenges of management and leadership in educational organizations*“. Aleksinac: Nase stvaranje. No.13. Visoka škola za vaspitace strukovnih studija. p. 30-38;
6. Bass B. M.(1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics USA;
7. Bass B. M. & Riggio R. E. (2006). „*Transformational leadership New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates*“;
8. Bass B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications;
9. Bass B. M (1985). *Leadership and Performance*. N. Y.;
10. Bennis Warren G. (2003). „*On Becoming a Leader: The Leadership Classic - Updated and Expanded*“. Perseus Publishing USA.
11. Bittel L.(1997). „*Лидерство - стилови и техники на управување*“. Клио Белград;
12. Blažević I. (2014). *Rukovodeća uloga ravnatelja u školi. Školski vjesnik: časopis za pedagogijsku teoriju i praksu*. 63(1 – 2) 7 – 21;
13. Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R. and Van Reenen, J. (2012). *Management practices across firms and countries*. Academy of Management Perspectives (AMP) vol. 26(1) pp. 12–33;
14. Bloom, N., Kretschmer, T. and Van Reenen, J. (2011). ‘*Are family friendly workplace practices a valuable firm resource?*’. Strategic Management Journal vol. 32(4), pp. 343–67;
15. Bloom N. , Lemos R. , Sadun, R. Scur, D. and Van Reenen J. (2014). ‘*The new empirical economics of management*’. Journal of the European Economics Association vol. 12(4). pp. 835–76;
16. Bogler, R. (2001). *The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction*. Educational Administration Quarterly 37 (5);
17. Bogojević D. Backović, A. i Kovačević, Lj. (ur.) (2007). *Zbornik radova direktora*. Podgorica: Zavod za školstvo;
18. Buhač Lj. (2017). *Utjecaj stilova vođenja na pedagoški menadžment škole*. Acta Iadertina. 14/1, 81-98;
19. Burns J.M. (1978). *Leadership*. Harper and Raw N.Y.;
20. Burns J.M. (2010). *Leadership*. N.Y: Harper and Raw;
21. Burns J.M. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Atlantic Monthly Press;
22. Bush T, Bisschoff T, Glover D, Heystek J, Joubert R & M oloi K (2006). *School Leadership, Management and Governance in South Africa: A Systematic Literature Review*. Johannesburg: Matthew Goniwe School of Leadership and Governance;
23. Bush T. & Bell L. (Eds.) (2002). *The principles and practice of educational management*. London. Paul Chapman Publishing;

24. Busher H. (2006). *Understanding educational leadership: People, power and politics*. New York. Open University Press. pp. 1–11, 148–162;
25. Certo S. (2000). *Modern Management, 8th edition*. New Jersey. Upper Saddle River: Prentice Hall. 6;
26. Chemers M (1997). *An integrative theory of leadership*. Lawrence Erlbaum Associates. Publishers. ISBN 978-0-8058-2679-1;
27. Chin, J. R.(2015). „*Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management. Team Performance Management*“. Claremont: CA. USA;
28. Cole, G. A. (1993) „*Personnel Management: Theory and Practice*“. London: DP Publications Ltd;
29. Collins J. Porras J. I. (2002). *Built to last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, USA;
30. Collins J. (2001). *The Misguided Mix-up of Celebrity and Leadership, "Conference Board Annual Report"*. Annual Feature Essay. USA;
31. Copland, M. A. & Knapp, M. S. (2006). *Connecting leadership with learning: A framework for reflection, planning, and action*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development;
32. Coutu Diane L. (2002). *How Resilience Works*. Harvard Business School Press. USA;
33. Covey Stephen R. (1996). *First Things First: To Live, To Love, To Learn, To Leave in Legacy*. Free Press. USA;
34. Covey Stephen R. (1992). *Principle Centered Leadership*. Simon & Schuster. USA;
35. Covey Stephen R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster. USA;
36. Daft R. L., & Marcic, D. (2006). *Understanding management (5th ed.)*. Mason OH: Thomson. pp.5-16;
37. Daniel Goleman. (2000). „*Leadership That Gets Results*“, Harvard Business Review;
38. Danielson, C. (2006). „*Teacher Leadership that Strengthens Professional Practice*“. Association for Supervision and Curriculum Development;
39. De Meillon N (2001). *Interpersonal relationships in multicultural schools in a South African context*. International Journal of Group Tensions. 30:135-159;
40. Dimmock C. Walker A. (2005). *Educational Leadership: Culture and Diversity*. London;
41. Donaldson, G. A. (2006). *Cultivating leadership in schools: Connecting people, purpose, and practice (2nd ed.)*. New York: Teachers College Press;
42. Dracer P. (2006). *Veština delotvornog direktora*. Novi Sad: Adites;
43. DuBrin A. J. (1995). *Leadership*. USA: Houghton Mifflin Company;
44. Evans, L. (2001). *Delving Deeper into Morale. Job Satisfaction and Motivation among Education Professionals: Re-examining the Leadership Dimension*. Educational Management Administration & Leadership;
45. Everard K.B. & Morris G. (2011). *Effective School Management*. UK;
46. Foster R. i St. Hilaire B. (2003). *Leadership for School Improvement: Principals' and Teachers' Perspectives*. International Electronic Journal for Leadership in Learning Volume 7. Number 3;
47. Fox R (2006). *Poslovna komunikacija 2*. Dopunjeno izdanje. Hrvatska Sveučilišna naklada/Pučko otvoreno učilište. Zagreb;

48. Frederick Winslow Taylor (2014). „*The Principles of Scientific Management*“. London;
49. Funda, D. (2008). *Sustav kvalitete u funkciji decentralizacije upravljanja školstvom*. Pedagoška stvarnost. br. 1-2, Novi Sad;
50. Goleman D. (2002). „*Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*“. Harvard Business School Press. USA;
51. Goleman. Boyatzis и McKee (2010). „*Основно водство*“. Скопје;
52. Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness (25th anniversary ed.)*. New York: Paulist Press;
53. HARVARD BUSINESS REVIEW ON LEADERSHIP (1998). Harvard Business School Press.USA;
54. HARVARD BUSINESS REVIEW ON LEADING INTURBULENT TIMES (2002), Harvard Business School Press.USA;
55. John Bratton and Jeffrey Gold (2017). *Human Resource Management Theory and practice second edition*. Lawrence Erlbaum Associates USA;
56. Leithwood Kenneth A. Poplin Mary S (1992). *The Move Toward Transformational Leadership*. Educational Leadership. Research Library USA;
57. M. Stavanović, D. Ajanović (1997). *Školska Pedagogija*. Varaždinske toplice, Croatia;
58. Marlane C. Steinwart, Jennifer A. Ziegler (2014). Remembering Apple CEO Steve Jobs as a “Transformational Leader”: Implications for Pedagogy. *Journal of Leadership Education* DOI:10.12806/V13/I2/R3;
59. Miner, J.B. (2005). *Organizational Behavior I Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk: M.E. Sharpe p.65;
60. Sergiovanni, T. J. (1990). *Value-added leadership: How to get extraordinary Performance in schools* . New York, NY;
61. Timothy A. (2006). *Charismatic and Transformational leadership*. *Organisation psychologie* 50 203-214;
62. William R. Torbert (2004). *The Secret of Timely and Transforming Leadership*. Berrett- Koehler USA. 2004;
63. Yukl G., Van Fleet D.D. (1992). *Theory and Research on Leadership in Organizations*. Pearson;
64. Yukl, G. (1999). *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*. *Leadership Quarterly* 10. 285-305; [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2);
65. Zaleznik Abraham (1998). *Managers and Leaders – Are They Different?*. Harvard Business School Press. USA;
66. Zenger John H. I dr. (2002). *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*. McGraw-Hill Trade. USA;
67. Ангеловска-Галевска Н. (2005). *Планирање на научно истражување*. Интернет материјал Скопје;
68. Ангелоска-Галевска, Н. (1998). *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*. Битола: Киро Дандаро;
69. Андевски, М. (2007). *Менаџмент образовања*. Нови Сад: Секонбукс;
70. Андевски М. (2000). *Менаџмент образовања*. Нови Сад: Секонбукс
Arsić M., Direktor škole i kvalitet obrazovanja. *Pedagogija*, br. 3-4. str. 442-444, Beograd;
71. Бошковиќ Ј. (2008). *Основни принципи на менаџментот*. Победа. Подгорица;

72. Влаховиќ С. (2008). *Лидерство во современите организации*. ЦИД: Подгорица;
73. Вујаклија М. (1974). *Лексикон страних речи и изрази*, Просвета Београд, стр. 585;
74. Гоцевски Т. (2007). „Образовен менаџмент“. Скопје: Филозофски факултет;
75. Гоцевски Т. (2014). „Образовен менаџмент“. Скопје: Филозофски факултет;
76. Гоцевски Т. (2003). *Образовен менаџмент*. Куманово: Македонска ризница;
77. Група автори (2000). *HARVARD BUSINESS REVIEW ON BUSINESS AND THE ENVIRONMENT*. Harvard Business School Press. USA;
78. Група автори (1996). *Општа педагогија*. Учитељски факултет. Београд. стр.241;
79. Димитровски Р. (2008). *Менаџмент* (4. изд.). Скопје;
80. М. Раткович (2000). *Школа у променама*. Учитељски факултет Београд. стр. 16-17;
81. Петковски, К. и Алекосова М. (2004). *Водење динамично училиште*. Херакли Битола;
82. Петрова, Ѓ.Е. (2007). *Современото училиште и моралното воспитание*. Педагошки факултет Штип;
83. Петровска С, (2010), *Училишна педагогија и училишна организација*. Универзитет Гоце Делчев Штип;
84. Фалмер, М. Р. (1995). *Новиот менаџмент*. Скопје: Агенција “Скај”;