

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“- СКОПЈЕ

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ

Последипломски студии

Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности



Лидерството и менаџирањето со човечки ресурси во

Наслов: основното воспитание и образование

(магистерски труд)

Ментор:

Проф. д-р Анета Баракоска

Кандидат:

Миланка Нестороска
бр.на индекс 4347/12

Скопје, 2015

СОДРЖИНА

1. Краток извадок/ Клучни зборови	6
2. Title/Abstract/Keyword.....	7
3. Вовед/ Introduction	8
<i>1. ДЕЛ</i>	
<u>Теоретски дел</u>	
1. Поим и дефинирање на проблемот на истражување	15
2. Менаџмент – процес подложен на постојани промени.....	17
2.1. Појава, развој и дефиниција на менаџментот.....	17
2.2. Менаџментот како професија.....	18
3. Менаџмент на човечки ресурси.....	20
3.1. Историја и дефиниција на менаџментот на човечки ресурси.....	20
3.2. Компоненти на менаџментот на човечки ресурси.....	22
3.3. Човечките ресурси во воспитно-образовна организација-основно училиште.....	23
4. Образование - императив на успехот.....	25
4.1. Суштина и потреба од квалитетно образование.....	25
4.2. Организација на образованието.....	27
4.2.1. Основни карактеристики на основното образование во Република Македонија.....	28
4.3. Улогата на менаџментот за квалитетно водење на воспитно-образовните организации.....	31
5. Лидерство - современ приод за водење на воспитно-образовна организација.....	34

5.1. За феноменот Лидерство.....	34
5.2. Теории на лидерство.....	37
5.3. Стили на лидерство.....	38
5.4. Лидерство и менаџмент, сличности и разлики.....	40
5.5. Карактеристики на личноста лидер.....	44
5.6. Лидер наспроти менаџер.....	49
5.7. Директор - лидер на основно училиште.....	53
6. Некои аспекти на релевантни истражувања.....	61

II. ДЕЛ

Методолошки пристап на проблемот на истражување

1. Предмет на истражувањето.....	65
2. Цел, карактер и задачи на истражувањето.....	65
3. Хипотези.....	67
4. Варијабли.....	68
5. Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	68
6. Популација и примерок.....	69
7. Статистичка обработка на податоците.....	70
8. Организација и тек на истражувањето.....	71

III. ДЕЛ

Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето

1. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на интервјуирање на директорите.....	72
2. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на скалирање наменети за наставниците и стручните соработници.....	78

IV. ДЕЛ

Заклучни согледувања

1. Дискусија на резултатите во однос на поставената хипотетичка рамка.....	97
2. Заклучок.....	99
Користена литература.....	104
Прилози.....	108

1. Краток извадок

Погрешно е мислењето дека со чинот на поставување на едно лице за функција директор лицето станува и лидер во таа средина. Директорот се здобива со таа функција, со звањето директор, преку даденото законското право, односно преку донесување на одлука од некој орган. Голем е бројот на директори кои поминуваат по неколку мандати во својата работна кариера меѓутоа не стануваат и лидери. Сосем коректно е да се напомене дека директорот во голема мера треба да поседува определени карактеристики за да може да се носи со улогата лидер. Основната карактерна особина што треба да ја поседува еден директор – лидер на образовна институција е стручноста. Тоа би значело дека тој мора да поседува поголемо знаење и умеење во подрачјето на дејноста каде е директор, во однос на своите вработени. Директорот треба да биде успешен како во екипирањето на кадарот во училиштето, така во распределувањето на вистинските луѓе на соодветните места во право време, што би довело до здрава организациска клима и добри меѓучовечки односи. Обуките и развојот на вработените се од големо значење за развојот на училиштето како образовна организација. Директорот – лидер се грижи и за стручноста и професионалниот развој на своите вработени. Образовната организацијата е многу поефективна доколку во неа се работи тимски. Директорот– лидер неопходно е да успева сите тензии меѓу вработените да ги става под контрола, за да не прераснуваат во деструктивни конфликти кои би влијаеле на развојот на училиштето и на ефикасноста на училишните активности.

Клучни зборови: менаџмент, лидер, образование, директор.

2. TITLE

LEADERSHIP AND MENAGEMENT WITH HUMAN RESOURCES IN PRIMARY EDUCATION

ABSTRACT

It is wrong the opinion that with the act of placing one person on the function director that person becomes a leader in that area. Director gets to that position , the title Director, through the given legal right or by decision of an organ. Many directors spent several mandates in their working career but they don't become leaders. Absolutely is correct to note that the director in largely should have certain characteristics to be able to wear the leader's role. The basic characteristic that one director – leader should have it in one educational institution is expertise. In means that he must possess more knowledge and skills in the area where he is director in comparison with his employees. The Director should be successful with the stuffing of personnel in the school, but also successful with the allocation of the right people at the appropriate place at the right time. That will bring a healthy organization climate and good interpersonal relation. Training and development of it's employees are from vital importance for the educational development of the school as an organization. Director – the leader cares for the expertise and professional development of it's employees. The educational organization is much more effective if team work takes part. It is necessary the Director – leader to manage tensions between all employees and to have them in their own control, just to don't increase in destructive conflict which would affect the development of the school and the efficiency of school activities.

Key words: management, leader, education ,director

3. ВОВЕД

Во денешно време за да се планира, да се води, да се управува, организира, координира, контролира со еден збор да се менаџира значи и одлучно да се имплементира сето тоа. Да се биде со широк ум, одлучен и отворен во различни моменти и ситуации, односно да се биде демократски ориентиран кон работата во целост.

Менаџментот е еден од термините кој што денес мошне често се сретнува во секојдневниот говор и праксата, кој што кај нас се прифати по тоа име, но и кој што не секогаш и од сите се сфаќа правилно. Потребно е, менаџментот да се третира повеќе како процес или активност, а помалку како поим или настан. Денес менаџментот не е присутен само во бизнис сферата туку и во општествената сфера, иако таму продира и се имплементира релативно споро, менаџментот се однесува на извршување на работите или на овозможување работите да се случат, и тоа се однесува на процес кој што сите луѓе го прифаќаат како начин или култура на нивно живеење во организациите. Со други зборови менаџментот им припаѓа на сите организации.

Денес и во иднина во деловниот свет, но и во воспитно образовните организации се почесто се наметнува потребата од вистински лидери, наспроти типични менаџери. Потребни се проактивни лидери, лидери визионери, одлични мотиватори и мајстори во комуницирањето.

Целта на лидерството е да се развива чувство за припадност кон организацијата и кон заедничките вредности и идеи кои стануваат извор на овластување за сето она што другите мора да го направат. Моралните аспекти на училишното водство се важни затоа што денес училиштата функционираат како проширени фамилии, каде наставниците и директорите ја имаат улогата на родители. Денес е поважно да се сфати дека оние кои работат за вас или пак вас ве сметаат за свој лидер – вашите следбеници, имаат позитивен однос кон вас. Успешните лидери денес треба да бидат односливи и достапни на своите следбеници (Петковски, 2009, стр.141).

На организациите им се потребни како менаџери така и лидери, а понекогаш тие се и едно исто. Меѓутоа, многу менаџери никогаш нема да

напредуваат како лидери, а многу лидери се безнадежно лоши менаџери. И лидерите и менаџерите имаат значајна улога во денешниот деловен свет, но овие две улоги не се исти. Најважната разлика меѓу лидерите и менаџерите се состои во следното:

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

Во светот што постојано се менува, едното не може да функционира без другото. Додека менаџерот поттикнува стабилност, лидерот врши пресија за промена. Само организациите кои ги опфаќаат и двете страни на оваа контрадикција, можат да бидат успешни во овие турбулентни времиња.

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

Директорот како менаџер и носител на менаџерската функција во училиштето треба да се сфати како функција што некој поединец ја обавува во некоја организација, односно како звање што некое лице го носи при извршувањето на определена раководна функција. Погрешно е мислењето дека со чинот на поставување на лицето на директорската функција, автоматски да се припишува и дека лицето станува лидер во таа средина. Не е доволно да си директор, треба и да ги насочиш луѓето.

*„ Од луѓето зависи потенцијалот на компанијата
Од односот меѓу луѓето зависи нејзиниот морал,
Од визијата зависи нејзиниот правец,
Од лидерството зависи нејзиниот успех“*

(John C.Maxwelle)

Се повеќе се наметнува потреба за воведување на современи пристапи во управувањето со воспитно - образовните установи, односно со основните училишта конкретно. Постојаните реформи во наставните програми во основните училишта кои претставуваат основа за развој на образованието, наметнуваат и реформи во управувањето.

Во делот кој се однесува на теоретскиот пристап кон предметот на истражување ќе се потрудиме, на некој начин да ги поврземе менаџментот и лидерството како поими, со менаџирањето на човечките ресурси потенцирајќи ја нивната важност за развојот на основните училишта. Во овој магистерски труд ќе се обидеме да ја проучиме нивната поврзаност и како заеднички придонесуваат за успехот во работата на училиштата во основното образование.

Во теоретскиот дел се обработени повеќе наслови и поднаслови од почетоците и развојот на менаџментот, како тој се поистоветува со професионалноста и негово разгранување во менаџмент за човечки ресурси. Опфатен е и историскиот развој на менаџментот на човечките ресурси и неговите компоненти. Даден е опис за карактеристиките и важноста на основното образование и поврзаноста на образованието и лидерството воопшто со менаџментот и со менаџирањето на човечките ресурси. Свкупно по обработката на овие термини се поврзува и лидерството како современ начин на управување со образовните организации конкретно со основните училишта. Иако лидерството како термин е широк поим и има доста да се истражува во овој труд сепак се обидовме да го поврземе конкретно со управувањето на основните училишта, односно со образовниот кадар во училиштата.

Во методолошкиот дел се презентирани целите и предметот на ова истражување кое ги опфаќа активностите кои се однесуваат на директорот лидер во управувањето со основното училиште. Дали тој поседува лидерски вештини во управувањето со неговите вработени и во колкава мера ги поседува. Врз основа на тоа се поставени седум помошни хипотези кои во главно треба да ни ја потврдат или отфрлат општата хипотеза која се однесува на лидерските вештини и способности на директорот.

Во третиот дел е направена анализа и интерпретација на добиените резултати од истражувањето, кои преку статистичката обработка ги презентираат лидерските вештини и способности на директорите во основните училишта во Р. Македонија.

Introduction

Today to plan, to lead, to manage, organize, coordinate, control in one word means to manage and resolutely to implement it. To be broad-minded, determined and open at different times and situations, that means to be democratically developed to the work in full.

Management is one of the terms which today is often founded in everyday speech and practice, which here is accepted on that name, but also which is not always well understood by all properly. It is necessary, management to be treated more as a process or activity, but less as a term or event. Today management is not only present in the business field but also in the social sphere, although there is implemented relatively slow, management refers to the execution of works or allowing things to happen, and it refers to the process that all people accept as culture or way of life in their organizations. In other words management belongs to all organizations.

Today and in the future of the business world, but also in the educational organizations is often imposes the need for true leaders managers against typical managers. Today world required proactive leaders, visionaries leaders, excellent motivators and masters in communication.

The purpose of leadership is to develop a sense of belonging to the organization and to the common values and ideas which become a source of authority for all that others have to do. The moral aspect of school leadership is important because today's schools function as extended families, where teachers and directors have the role of parents. Today it is important to realize that those who work for you or who consider you as your own leader-your followers, have a positive attitude towards you. Successfully leaders today should be dedicated and available on their followers.

The organizations need as managers and leaders, and sometimes they are the same. However, many managers will never thrive as leaders, and many leaders are hopelessly bad managers. Leaders and managers have a special role in today's business world but these two roles are not the same. The most important difference between leaders and managers is the following:

- Manager position will be granted and he will have the opportunity to develop their leadership skills and recognized as a leader, while ..
- The leader recognizes people who surround someone who brought in a certain situation, no matter what is his official role.

In a world that is constantly changing one can not function without the other. While managers encourages stability leader repress change. Only organizations which covering both sides of this contradiction can be successful in this turbulent times.

It is not the purpose of being only manager or leader only but the art is to know when and how to be an effective manager, and when and how to be effective leader. In most of the organizations, these functions are combined in individual roles and responsibilities, but it is important to be aware of the significant difference between managers and leaders.

The director as manager and holder of the management function in the school should be accepted as a function that the individual performs in an organization or as an individual position that brings the performance of a particular management function. It is wrong notion that with the act of placing a person in a function of director, becomes a leader in that area. It is not enough to be director you should be able to direct people.

*„From the people depend potential of the company
From the people’s relationship depends it’s morality
From vision depends it’s direction
From the leadership depends It’s success“.*
(John C.Maxwelle).

Increasingly there is a need to introduce modern approaches in the management of educational institutions or with primary schools specifically. Permanent reform in educational programs in primary schools that are the basis for the development of education, impose and governance reforms.

In the section that refers to the theoretical approach to the subject of the research are going some way to connect the management and leadership in

managing human resources as an integral part of educational organizations. In this master thesis will try to study their relationship and how jointly contribute to the success of the work of schools in primary education.

In the theoretical part is processed more headings and subheadings from the beginnings and development of management, how he identifies himself with professionalism and its branching into management of human resources. These include the historical development and management of human resources and its components. It's given a description of the characteristics and the importance of basic education and the the connection beetwen education and leadership in general management and the management of human resources. Overall after processing of these terms are linked and leadership as a modern way of managing educational organizations specifically in primary schools. Although leadership as the term is a broad term and has quite a lot to explore in this study however we tried to relate specifically to the management of primary schools or educational personnel in schools.

In the methodological section we discusses project idea as the part of preparation of the research. The purpose and subject matter of this study covers our activities related to the the director leader in the management of primary school. Does he possess leadership skills in managing with his employees and in what extent it has. Based on this there is a set of seven hypotheses which generally should confirm or reject the general hypothesis concerning the leadership skills and capabilities of the director.

The third part is an analysis and interpretation of the results of this research, which through the statistical analysis present leadership skills of directors in primary schools in the Republic of Macedonia.

ПРВ ДЕЛ ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1. ПОИМ И ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Проблемот на моето истражување е од комплексна природа и опфаќа појави и процеси што се одвиваат во општеството пошироко гледано, но и во потесен обем, во средината во која живееме. Појави и процеси кои се однесуваат на образованието, како составен дел на сите општествени случувања, како и нивните меѓусебни релации.

Предметот на истражувањето ќе ги опфати активностите што ги презема директорот како водич на училиштето и колку тој поседува лидерски способности во менаџирањето со човечкиот потенцијал во неговото училиште. Кои карактеристики од неговата работа придонесуваат за успешно раководење и подобрување на работата на основното училиште.

Човечкиот потенцијал претставува одлучувачки фактор за успех во пазарни услови на работа во сите дејности. Човечкиот потенцијал е од голема важност за успехот на училиштето како една организација. Менаџментот на човечки ресурси постои како научна дисциплина чија цел е воспоставување на подлабока соработка во развивањето на односите помеѓу менаџерите и вработените и помеѓу вработените воопшто. Во овој труд ја анализирав улогата на директорот во развојот на човечките ресурси во основното училиште и лидерството кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели и да развиваат визии за долгорочно планирање и ефективно работење.

Менаџментот на човечки ресурси има за цел да им овозможи и да ги поттикне вработените да ги остваруваат целите на една организација. Менаџментот на човечки ресурси ја има одговорноста и за односот на организацијата кон своите вработени и за ефикасноста во извршувањето на работните задачи. Одговорен е и за наградувањето и валоризација на труд на вработените, за извршените задачи и превземените одговорности и решавање на проблемите.

Училиштето како организациски систем, систем на образование и воспитание, претставува една сложена целина или множество сочинето од многубројни еднородни и разновидни елементи кои прават една структурна и функционална целина, со безброј меѓусебни интеракции, но и интеракции со своето окружување (Гоцевски, 2008, стр.52).

Ако се согласиме со констатацијата дека на воспитно-образовниот систем, во услови на пазарна економија му е неопходен современ менаџмент, односно современо лидерство кој во оваа дејност, ќе ги доведе современите форми на управување и раководење, тогаш се воспоставува прашањето: каков менаџер (лидер) му е потребен на образованието?

Менаџерот во оваа област треба да биде способен преку современата организација и управување со својата институција, да ги насочи напорите на сите вработени кон успешно остварување на поставените цели.

Лидерството во основа има две клучни димензии: создавање визија на иднината и инспирирање (поттикнување) на луѓето да ја направат таа визија стварност.

Компетентното извршување на сите предвидени задачи сигурно ќе зависи од лидерските знаења, вештини и способности. Од тие причини оправдано е да се дискутира за директорот како лидер. На училиштето во 21 век му е потребно лидерство кое ќе претставува комбинација на партиципативното лидерство и лидерство втемелено на вредности, знаења и вештини, со што се нагласува потребата од соработка меѓу вработените (наставниците и стручните соработници) и директорот. Развивањето на лидерството и лидерите се сметаат дека се клучна компонента во било кој напор, да се унапредат постигнувањата во денешното училиште. Директорите лидери треба да го претставуваат клучниот човечки капитал кој ќе ги иницира и води реформите и иновациите во училишните системи.

Денес во литературата може да сретнеме повеќе митови или легенди за лидерството, кои преминуваат во заблуди. Така на пример: постои менаџерскиот мит за лидерството, кој што е широко прифатено и погрешно сфатено толкувањето дека лидерството е синоним за менаџментот „управувај ги предметите, а води ги луѓето“. Нема лидерство без способноста да се влијае на другите луѓе. (Петковски,2009).

Во делот кој се однесува на теоретскиот пристап кон предметот на истражување ќе се обидеме, на некој начин да го поврземе менаџментот и лидерството со менаџирањето на човечките ресурси како составен дел на воспитно-образовните организации. Во овој магистерски труд ќе се обидеме да ја проучиме поврзаноста меѓу лидерството и менаџментот за човечки ресурси и како заеднички придонесуваат за успехот во работата на училиштата во основното образование.

2. МЕНАЏМЕНТ - ПРОЦЕС ПОДЛОЖЕН НА ПОСТОЈАНИ ПРОМЕНИ

2.1. Појава, развој и дефиниција на менаџментот

Тешко е да се влезе во трагата на историјата на менаџментот. Некои го сметат (по дефиниција) како доцна модерна (во смисла на доцен модернизам) концептуализација.

Хенри Фајол е меѓу првите кој се занимавал со изучување на работите околу менаџментот. Во својот труд „Индустриско и општо управување“ издвојува дека теоријата за управување може да се примени во сите облици на организација, само преку соработка меѓу луѓето. Неговите познати функции во менаџментот (планирање, организирање, управување, координирање и контролирање) даваат особен придонес во ефикасноста на организациското работење.

Еден од основоположниците на научната мисла за менаџментот, „научниот менаџмент“, бил и **Фредерик В. Тејлор** (1856-1915). Своео прво дело „Раководење со работилница“ го објавува во 1903 година, за нешто подоцна, т.е. во 1909 година да ја објави својата најзначајна и најпозната книга „Принципи на научното управување“ која претставува основа за натамошен развој на научната организација. Тејлор во својот труд ги истакнува идеите за научен менаџмент како што се (Шопов, 2009, стр.32):

- човекот е економски рационално суштество и реагира главно на парите како мотив, односно „Економски човек“;

- човекот е како машина. Од работникот не се бара да мисли, но да ги исполни стриктно наредбите на лидерите;

- хармонија меѓу работодавецот и работниците - „главното внимание на едно управување треба да биде насочено кон тоа да води истовремено до најголемо богатство и на работодавецот и на работникот“.

Менаџментот според човековата и деловната организациска дејност, може да се дефинира како чин на дејствување на луѓето со цел да остварат посакувани цели. Менаџментот вклучува планирање, организирање, екипирање, водење или насочување, како и контролирање и организирање (група на едно или повеќе лица) или обид за остварување цел. Вештината подразбира користење и манипулирање на човечки ресурси, финансиски ресурси, технолошки ресурси и природни ресурси. Менаџментот може, исто така, да се однесува на личност или луѓе кои го вршат чинот на управување.

2.2. МЕНАЏМЕНТОТ КАКО ПРОФЕСИЈА

Пред да дадеме еден конкретен одговор за тоа колку менаџментот претставува професија, ќе се обидеме најнапред да ги дефинираме и двата поими. Имено иако менаџментот претставува еден сеопфатен универзален процес насочен кон остварување на определени цели на економски субјекти, поради неговата универзалност и поради се поголемиот опфат и во општествените дејности се поставува прашањето дали тој всушност и претставува определна професија. Општо прифатена е и социолошката дефиниција според која под професија се подразбира „дејност со која се бават поединци, во вид на специјалност за да вршат некоја општествена функција задоволувајќи одредена општествена потреба, а како надомест за тоа добиваат средства потребни за живот“. Имено за професијата се значајни и некои карактеристики како што се: да постои систем на знаења, да се практикува формално учење и стекнување на знаењата, да постои соодветна асоцијација во која се зборува и се води грижа за професијата на

професионален начин, да постојат етички норми и стандардни правила во професијата и сл.

Денес со менаџмент се занимаваат посебни категории на школувани и едуцирани за таа област па според тоа можеме слободно да кажеме дека менаџментот претставува дејност со која се занимаваат поединци во вид на специјалност.

Исто така водењето на процесите за планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање, како основни функции на менаџментот претставуваат задоволување на голем број на општествени потреби.

Во однос на тоа дали менаџерите добиваат средства за својата работа, потребни за нивниот живот можеме да потврдиме со тоа дека на врвот на пирамидата на наградувањето се наоѓаат токму тие, поради огромното значење на нивната работа за успешноста на организациите во кои работат.

Поседувањето на големиот систем на знаења кои треба да ги поседува еден менаџер е токму тоа што го издвојуваат менаџерот од останатите професии.

Од аспект на можноста за учење и стекнување на знаења за менаџментот можеме позитивно да одговориме дека денес се почести се редовните студии на сите универзитет каде се изучува менаџерската професија. Се почести се и постдипломски и специјалистички студии, организираните многубројни курсеви, семинари и предавања за менаџментот.

Постоењето на професионални асоцијации кои се повеќе во подем посебно во земјите во транзиција заради успешноста на организациите менаџментот игра главна улога.

Според изнесените ставови во однос на менаџментот и професијата можеме да резимираме дека: „ **менаџментот е професија и бара да биде извршувана од професионалци. Од менаџерот се бара да располага со сеопфатни знаења, способности и ставови. Доколку професијата се дефинира како занимање кои ги услужува другите тогаш и за менаџментот може да се размислува како за професија**“

3. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

3.1. Историја и дефиниција на менаџментот на човечки ресурси

Раководството на луѓе, управувањето на персоналот има стара традиција. Управувањето на луѓето како активност постои од моментот во кој луѓето ги здружуваат силите за постигнување на заеднички цели.

Почетокот на XX век, односно 1900 година може да се смета за период во кој започнуваат да се поставуваат основните постулати на „**кадровската функција (personnel management)**“, со која организациите полека започнуваат да обрнуваат внимание и на човечката страна во работењето.

Во годините кои следат (1910-1930) и последните компании кои ја игнорираат хуманата страна на работењето, не успеаја да издржат под секојдневните притисоци на во тоа време веќе јаките синдикати и честите штрајкови. За прв пат се почнува да се внимава и на социјалната благосостојба на работниците (Бојаџиоски, 2009).

Кон крајот на 60-тите години се забележува формирање на моќни единици (одделенија, дирекции) за управување со персоналот. Во исто време започнува и дискусијата за терминологијата „персонал“ и „човечки ресурси“. Постепено терминот „човечки ресурси“ и единиците се преименувани како единици за управување на човечки ресурси со статус на функционални единици.

Во развојот на функциите на менаџментот на човековите ресурси се издвојуваат четири основни фази (Мицевски, 2009, стр.13).

Првата фаза: периодот од настанувањето (Прва светска војна) до 1960 -тите години од XX век. Во овој период фокусот бил насочен кон формирањето и чувањето на досиејата на вработените. Карактеристично во оваа фаза е воведувањето на 12-те посебни организациони единици кои се занимаваат со работите на менаџментот на човековите ресурси.

Втората фаза: започнува во 1964 -тата година со усвојување на Законот за граѓански права во САД. Фокусот се поместува на зголемување на одговорноста на државата во областа на вработеноста, истата го донесува

Законот за пензиско осигурување, здравствено осигурување, закони што ги штителе вработените против било какви дискриминации на работното место.

Третата фаза: менаџментот на човековите ресурси е најнов назив на дисциплина која е под силно влијание, првенствено на американската литература, прифатен кон крајот на 1970-тите години и почетокот на 1980-тите години од XX век. Оваа фаза ја карактеризира фокусот на контрола на трошоците и поголема ефикасност на активноста на менаџментот на човечките ресурси. Акцентот е ставен на континуирана обука и доквалификација на вработените со примена на алтернативни начини на управување со етнички диверзификациона структура на вработени и со почитување на културните разлики.

Четвртата фаза: се врзува за периодот од почетокот на 1990-тите години па наваму. Во организацијата менаџерот за човекови ресурси поставува тимови како своевидни стратешки партнери во процесот на контрола на трошоците.

На теоретски план како научна дисциплина „Управувањето со човечки ресурси“ се развива релативно од неодамна. Се смета како составен дел од вкупното управување (management general), таа е неутуѓиво поврзана со вкупната теорија на менаџментот.

За да ги имаме посакуваните резултати од една најобична активност која вклучува учество на повеќе личности, потребно е да се случат многу работи меѓу нив за да сè оди како што треба. Процесите од формирањето на тимот, преку работата на тимот па до неговото распуштање е главна преокупација на менаџментот на човекови ресурси. За денес да се биде успешен лидер најпотребно е да се има развиено вештината на овој менаџмент. Целите, во најголем процент, не можеме да ги оствариме сами – потребен ни е кадар. Кадарот може да се најде на многу места, на различни начини и под различни услови. Мудриот лидер/менаџер секогаш ќе избере кадар појак од него, а оној кој има просечни или под просечни познавања или ниво на свест би избрал послаб кадар од него. Луѓето се жива материја која во светот на бизнисот едвај чека да биде обликувана. Ова тврдење секогаш од прва не се прифаќа т.е. остварува, но тајната е во

пристапот. Со правиот пристап секогаш е точно. Денес сите сакаат да бидат менаџери...да се надеваме дека поголемиот дел би успеале.

3.2. КОМПОНЕНТИ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Менаџерите применуваат регрутирање и селекција, првата компонента на системот на менаџментот на човекови ресурси, да привлечат и вработат нови лица кои имаат способност, вештини и искуство што ќе и помогнат на организацијата да ги постигне своите цели.

Пред самото регрутирање и селекција на вработените, менаџерите треба да се вклучат во две важни активности: **планирање на човекови ресурси и анализа на работните места.**

Планирањето на човекови ресурси се состои од редица активности во кои менаџерите се вклучуваат да ги предвидат нивните тековни и идни потреби од човекови ресурси. Тековните човекови ресурси се вработените потребни денес на организацијата за ефикасно остварување на целите. Идните човекови ресурси се вработените потребни на организацијата подоцна за постигнување на свои долгорочни цели.

Анализата на работни места е процес на одредување работни задачи, должности и одговорности што го сочинуваат работното место (опис на работното место) и познавањето, вештините и способностите потребни за извршување на работно место (спецификации на работно место).

По регрутирањето и селекцијата на вработените, менаџерите ја применуваат втората компонента, **обука и развој**, за членовите на организацијата да развиваат вештини и способности што ќе им овозможат ефективно да ја извршуваат својата работа и сега и во иднина. Обуката и развојот се постојан процес; промените во технологијата и средината, како и на целите и стратегиите на организацијата, често бараат од членовите на организацијата да научат нови техники и начин на работа.

Оценување на перформансите на човечките ресурси е следната компонента на менаџментот на човечки ресурси. Претставува сложен процес на прибирање и анализа на информациите за работата на секој поединец,

кои треба да ги оцени неговите резултати, неговото однесување и неговите лични карактеристики од аспект на важноста на организацијата.

Плаќањето на човечките ресурси опфаќа успешен административен систем на плаќање на вработените преку примената на директните и индиректните облици на нивно наградување.

Развојот и управувањето со кариерата е процес во кој менаџментот на организацијата успешно ги следи, ги оценува, ги насочува и ги развива вработените со цел оптимално искористување на нивните знаења, способности и вештини.

3.3. ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНА ОРГАНИЗАЦИЈА - ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ

Човечките ресурси односно нивниот постојан развој е основна претпоставка за успешна имплементација на усвоените промени во образованието. Подобрување на квалитетот на образованието до степен на споредување со меѓународните стандарди не е можно без професионалниот развој на раководните кадри.

Во рамките на едно основно училиште кадарот можеме да го издвоиме како **раководен, стручен, наставен кадар и административно - технички персонал.**

Раководниот кадар го сочинува директорот на основното училиште и помошникот директор. Директорот е клучниот фактор за ефикасна работа во воспитно-образовната институција. Од неговото успешно водење ќе зависи задоволството на сите учесници во воспитно - образовниот процес и рејтингот на воспитно-образовната институција на пазарот на образовната понуда. Затоа во Р. Македонија се наметнува потребата за институционално решение на овој сегмент со кое ќе се овозможи и обучување и усовршување на постоечките директори како и едуцирање на нови кандидати на директори во склад со принципите за постигнување на ефикасност и ефективност во работењето. Современите промени и трендот во образованието постојано ни налага и нови трендови за раководење со образовните институции. Затоа од

особена важност се едукацијата и квалитетите на работа кај раководните кадри на образовните установи. За жал резултатите од одделни истражувања и анализи и сознанијата од извршените увиди во работата на директорите во воспитно-образовните институции укажуваат на недоволна подготвеност на поголемиот број на директори на училишта за вршење на оваа комплексна и одговорна дејност.

Според Законот за основно образование **стручниот кадар** во основно училиште се однесува на стручните соработници како што се библиотекар, психолог, педагог, социолог и дефектолог чија работа е функционално поврзана со унапредување на воспитно-образовната дејност на основното училиште. Стручниот тим треба да биде и дел од менаџерскиот тим на училиштето. За таа цел треба да поседува соодветни компетенции што ќе овозможат успешна работа и унапредување на наставниот процес. Од друга страна тоа значи вклученост во изработката на развојните планови, програмите и плановите за реализација на активностите, како и постојано следење на сите промени и придонес во осовременување на процесот. Ваквите компетенции бараат и постојано остручување на кадарот, следење на новините во образованието, посета на обуки и други активности што ќе бидат во интерес на сите учесници во образовните процеси.

Наставниот кадар го сочинуваат наставници по предметна и оделенска настава. Постојано усовршување на наставниот кадар и следење на новините во образованието се од огромно значење бидејќи наставниците се дел од синџирот за одвивање на образовниот процес. Ликот на наставникот треба да биде во согласност со реалното случување и антиципираните промени. Тоа треба да е лик на наставник од 21 век богат со општо образовно и стручно поле и оспособен и мобилен на планот на стекнување потребни вештини за успешно реализирање на неговата професија.

Административно - техничкиот персонал го сочинуваат секретар, хаус мајстор и хигиеничари.

Главна цел на воспитно-образовниот кадар на едно училиште е всушност обезбедување на безбедно место за учење и равој на учениците. Подигање на квалитетот на работата, особено квалитетот на наставниот

процес и вкупната ефективност на воспитно-образовната институција императивно ги поставува новите наоски во кои треба да се движи и трендот за развојот на човечките ресурси во креирањето на образовната политиката.

4. ОБРАЗОВАНИЕ - ИМПЕРАТИВ НА УСПЕХОТ

4.1. СУШТИНА И ПОТРЕБА ОД КВАЛИТЕТНО ОБРАЗОВАНИЕ

Образовниот систем пред се има за цел: да ја подготви младата популација за работа и за живот во услови на брз развој 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 критично мислење и активен и одговорен однос кон себе и кон средината. Остварување на сите овие битни цели бара современ менаџмент пристап кој ќе овозможи пазарна валоризација на сите ресурси со кои се располага особено со човечките кои се повеќе стануваат императив за успех.

Современите трендови и зголемениот интерес за квалитетно образование се должи на промените од стручен карактер во сферата на образованието. Како резултат на развојот на технологијата настануваат и промени од дидактички аспект односно имаме образовна технологија која зема се поголем замав.

Секоја од следните пораки ни упатува одредена цел кон која треба да се стреми работата и како подобро да се превземаат акции за подобрување на образовниот систем во нашата држава која се соочува со голем недостаток на флексибилност и адаптибилност во стурктурите на образовните институции:

❖ Нови вештини за сите

Новите основни вештини не упатуваат кон добро владеење со: работа на компјутер, странски јазици, технолошка култура, претприемништво и социјализирачки вештини (лидерство, тимска работа, комуникации). Социјализирачките вештини кои што ги засилуваат самодовербата и самоводењето, стануваат особено важни бидејќи од луѓето веќе се очекува да се однесуваат поавтономно од порано.

❖ **Поголеми инвестиции во човековите ресурси**

Инвестициите во човекови ресурси се со цел да се постави приоритет врз најзначајната вредност на светот - луѓето. Идејата за учење треба да ги поттикне луѓето да партиципираат во цената на сопственото образование, додека пак организациите треба да им обезбедат дел од парите и време на своите вработени да се оспособат за потребите на својата работа. Важно е да потенцираме дека инвестицијата во човечките ресурси бара движење кон културата на споделена одговорност и јасни аранжмани на кофинансирање за учество во системот на учење за цел живот.

❖ **Иновации во наставата и учењето**

Развивањето на ефективни методи на учење и поучување за континумот на учењето за цел живот. Се почести се очекувањата за методите на учење и поучување да се вклопат во спектарот на интереси, не само на поединецот туку и на сите групи во мултикултурните општества на Европа. Се тоа ни навестува промени кон системот на учење во чиј центар се оние кои слушаат настава и оние кои ја спроведуваат и организираат наставата. Системите на учење мора да се адаптираат кон променливиот начин на живеење.

Нашата држава има повеќе причини за доближување до европските и светските интегративни процеси, односно за соработка и натпреварување со останатите народи и култури. За да се биде успешен во тој натпревар неопходно е воведување на иновации во образованието (знаења, вештини и способности) со кои ќе бидеме рамноправни со вршниците од развиените

земји. Современите начини на управување со образовните организации се од битна важност во овие турбулентни времиња особено во управувањето со најскапиот ресурс – човекот. Следењето на трендот на современо раководење со образовните организации ни го вклучува и лидерството како стил на водење и предизвик во современото образование.

4.2. ОРГАНИЗАЦИЈА НА ОБРАЗОВАНИЕТО

Во однос на степените на образование и воспитание во нашата земја, образованието е организирано на следниот начин:

Предучилишно воспитание кое го сочинуваат установи кои се основани за таа дејност (детски градинки) кои нудат основни воспитно-образовни содржини според програми кои се адаптираат на возраста на децата. Покрај јавните детски установи, постојат и приватни, но се уште не е присутна вистинската конкуренција која би придонела за подобрување на квалитетот на образовните содржини.

Основното образование и воспитание трае девет години (со подготвителната нулта година), го формираат основните училишта, установи како што се здравствените, воспитно-поправните домови, казнено поправните домови, училиштата за ученици кои имаат пречки во нивниот развој, установи за образование на возрасни, музички и уметнички училишта и сл. Основното образование се организира во три воспитно образовни периоди и тоа: од прво до трето одделение, од четврто до шесто одделение и од седмо до деветто одделение.

Средното образование го формираат сите средни училишта од сите видови. Со цел збогатување на понудата на образовните услуги во овој вид на образование според Законот за средно образование (132) дадена е можност за поттикнување на конкуренцијата и можност за основање на приватни средни училишта.

Високото образование ги опфаќа сите факултети и универзитети во Скопје, Битола, Тетово и во Штип. И за овој степен на образование во изминатиов период не постоела вистинска конкуренција на образовните

услуги, меѓутоа со донесување на новиот Закон за Високото образование и со неговите измени во 2003 година (57) е овозможено основање на високообразовни установи од страна на домашни и странски приватни лица се со цел отварање на можноста за конкуренција што ќе се одрази позитивно и врз квалитетот на образовната понуда.

4.2.1. ОСНОВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Во уставот на Република Македонија во член 44 одредено е дека основното образование е задолжително и бесплатно. Основното образование се уредува со Законот за основно образование. Тоа се изведува во основните училишта, а за учениците со посебно образовни потреби, зависно од видот и степенот на нивните потреби, се организираат и посебни основни училишта или паралелки при основните училишта. Наставата и другите облици на воспитно образовна работа во училиштето во рамките на гарантираните програми за учениците е бесплатна и се финансира со средствата од буџетот на Република Македонија. Општините основаат основни училишта по претходно прибавено мислење од Владата на Република Македонија. Основното училиште во својот состав може да едно или неколку подрачни училишта што се организираат во населени места со мал број ученици за што одлучува основачот по претходно мислење од Министерството за образование и наука. Воспитно-образовната дејност на основното училиште се изведува според наставен план и наставни програми што ги донесува министерот за образование и наука. Основните училишта им овозможуваат на сите државјани на Република Македонија да го остварат правото на основно образование со организирана настава и други облици на воспитно-образовна работа и тоа во обем што се одредува со Законот за основно образование.

Во Република Македонија во основно училиште се запишуваат сите деца што ќе наполнат 6 години до крајот на календарската година кога се запишуваат во училиштето. Процесот на основното образование опфаќа три

развојни периоди на учениците од 1-3; од 4-6 и од 7 до 9 одделение со што се ублажува периодот од одделенска кон предметна настава. Поврзаноста меѓу трите воспитно-образовни периоди и напредувањето на учениците од првиот период кога просечната возраст на учениците е од шест, седум и осум години; во вториот период со просечна возраст од девет, десет и единаесет години; и на третиот период со просечна возраст на дванаесет, тринаесет и четиринаесет години, се совпаѓа со развојните нивоа што се разработени со теориите за когнитивниот и социоемоционалниот развој на децата.

Основните училиштата во Република Македонија имаат развиено и посебни образовни програми кои се однесуваат на децата со пречки во психичкиот развој, со оштетен вид, слух и деца со пречки во говорот. Во Република Македонија прифатено е начелото на децата со посебни образовни потреби колку што е можно повеќе да им се овозможи образование во вообичаената образовна средина. За учениците со посебни потреби изработени се посебни наставни планови и програми со кои им се дава можност за социјализација, усвојување знаења, навика и други вредности. Токму затоа во основните училишта нужно е поголемо внимание да се посветува на стручното и педагошкото усовршување оспособување на наставниците и воспитувачите и на развојот на стручните служби за помош и стручна работа со учениците и родителите.

Со новиот концепт на деветгодишно основно училиште големо значење имаат и новите системски решенија за школување на учениците. Карактеристично е тоа што во првите три години наставата и другите облици на воспитно - образовна работа со учениците се систематизирани и претставуваат една основна целина.

Искусството и знаењето на децата во сите периоди од образовниот процес има темелно значење и е во целосна корелација со искусството и знаењето на спроведувачите на образовните процеси односно на вработените во основните училишта. Покрај наставниците и стручните соработници имаат битно влијание врз севкупниот образовен процес во основното образование.

Училишните педагози и психолози, а во некои училишта и социјалните работници, социјалните педагози и дефектолози имаат мошне јасни

надлежности. Тие им ги даваат потребните совети на учениците и нивните родители, како и на наставниците и учителите. Со раководството на училиштето соработуваат при планирањето и следењето на воспитно-образовната работа, а учествуваат и во подготвувањето на плановите за работата и развојот на училиштето. За покомпетентно извршување на својата работа тие се поврзуваат и со локалните и централните органи и институции што се надлежни за образованието.

Во услови на интензивирање на внатрешните промени на содржината и организацијата на основните училишта со цел за подобрување на квалитетот на наставата и образованието се налага потреба состојбите со иницијалното образование на наставниците и нивната дополнителна обука да бидат континуирано следени и вреднувани.

Со оглед на крупните измени во содржината и организацијата на основното воспитание и образование се налага потреба да се развијат современи програми за обука на наставниците. За усовршување на наставниците постои законска регулатива според која компетентни институции во оваа област се: Бирото за развој на образованието, високо образовните установи на кои се подготвуваат наставниците, основните училишта и самите наставници, воспитувачи и стручни соработници. Меѓутоа институциите за перманентно усовршување на наставниот кадар имаат различна иницијативност во реализација на обуките на наставниците. Поради тоа неопходно е постојните високо образовни институции на кои се школуваат учители, наставници, воспитувачи, стручни соработници за основните училишта (педагози, психолози, дефектолози и др.) да партиципираат во програмите за перманентно стручно и педагошко усовршување на наставниците и другите соработници во основното училиште

Со нормативните прописи, учителите, наставниците, воспитувачите и соработниците кои прв пат се вработуваат во основните училишта имаат обврска по една година да полагаат стручен испит. По стекнувањето на статусот наставник во својот работен век наставниците, воспитувачите, стручните соработници и директорите на училиштата имаат обврска да ги посетуваат семинарите и другите форми за стручно и педагошко усовршување. Со примена на Законот за Бирото за развој на образованието

се очекува многу поорганизирано и постручно да се изготвуваат и реализираат современите програми за обука на наставниците за успешно воведување на измените во основното образование. Токму затоа неопходно е постојните високообразовни институции, на кои се образуваат учителите, наставниците, воспитувачите, стручните соработници на основните училишта (педагози, психолози, дефектолози и сл.), да земаат активно учество во програмите за постојано стручно и педагошко усовршување на наставниците и стручните соработници во Република Македонија.

4.3. УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ЗА КВАЛИТЕТНО ВОДЕЊЕ НА ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Во областа на воспитанието и образованието се повеќе се наметнува потреба да се воведат современ менаџмент, процес кој во себе ги инкорпорира активности како: планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање, без кои е невозможно да се замисли современиот воспитно-образовен систем. Оттука научно-техничкиот и технолошки развој кој во основа се потпира врз образовниот систем на земјата, носи крупни општествено–економски импликации кои бараат радикални промени во управувањето и раководењето, односно менаџментот во тие сектори и во нивните институции.

Менаџментот, како современ процес кој во основа се заснова на професионалното и високо стручно раководење и управување во воспитно образовните институции треба да стане составен дел на нивната организација како услов за успешно извршување на однапред поставени цели. Притоа менаџментот во оваа сфера треба да се препознава и карактеризира со: знаењето на менаџерите, нивната вештина и способност за управување и раководење. Тоа ни далеку не е едноставен процес. Затоа и се наметнува потребата од образување, изградување и оспособување соодветни менаџерски кадри кои ќе го понесат ризикот за успешно работење на институциите од областа на воспитанието, образованието односно на севкупната едукација. Оттука и познатиот експерт на современиот

менаџмент Питер Дракер напоменува дека „менаџментот претставува главен ресурс на развиените земји и најпотребен ресурс на земјите во развој “. Токму затоа во овие современи услови не го поставуваме прашањето за тоа дали на воспитно-образовните институции им е потребен менаџмент, туку како најбрзо да го имплементираме истиот и како најефикасно да почне да функционира.

Самиот менаџмент во образовните установи вбројува разновидни активности и работни задачи кои современиот менаџер би ги имал во образованието. Тоа се работни задачи кои се состојат од многубројни, разновидни и интензивни активности поврзани со основните менаџерски функции како што се планирањето, управувањето, координирањето, мотивирањето и контролирањето на тие институции. Сепак ако се направи напор за систематизација на активностите на менаџментот во образовната дејност во основа тоа се следните работи:

- Консултации со стручните соработници и со вработените за разни прашања поврзани со работата (настава, наука истражување, практична настава образовна технологија, наградување и сл.),
- Давање насоки, упатства на соработниците и вработените,
- Вршење контрола на работењето и превземање акции по разни проблеми,
- Формулирање на целите кои треба да се реализираат и изработка на планови за остварување на целите,
- Определува признанија и награди за извршената работа,
- Ја стимулира инвентивноста и креативноста во работата,
- Донесува одлуки за унапредување и за разместување на вработените,
- Комуницира со јавноста и со останатите институции,
- Ја претставува институцијата во земјата и надвор од неа,
- Врши други работи кои се од интерес за остварување на поставените цели.

Со своите активности менаџерите во образовните установи треба да создаваат благопријатна атмосфера која ќе ги мотивира и ќе ги поттикнува

вработените да се ангажираат постојано во остварувањето на целите на образовната установа. За таа цел неопходно е современиот менаџмент во образованието да поседува знаења и тоа: познавање на образовниот и едукативниот систем, образовната технологија, организацијата на трудот, стандардите во образовниот сектор, како и економските аспекти на образовната сфера, во смисла на познавање на економските законитости, пазарот на работната сила, финансирањето на јавното образование стекнувањето на доходот и неговата распределба и сл.

На крајот можеме да заклучиме дека менаџерите во воспитно-образовните организации и институции имаат огромна одговорност за севкупното образование и токму затоа менаџментот станува се поголема потреба и неопходност во образовната сфера воопшто.

5. ЛИДЕРСТВО - СОВРЕМЕН ПРИОД ЗА ВОДЕЊЕ НА ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНА ОРГАНИЗАЦИЈА

5.1. ЗА ФЕНОМЕНОТ ЛИДЕРСТВО

Лидерството е еден од најдискутираните концепти во областа на раководењето и управувањето. Постојат различни пристапи и теории кои се обидуваат да го определат лидерството. Како поим најпрво започнува да се користи во сферата на политиката и бизнисот, а во последните триесетина години и во образованието. **Чемерс** го дефинира лидерството како процес на социјално влијание во кој една личност ја придобива поддршката на други личности заради остварување на заедничка задача.¹

Во својата најопшта дефиниција лидерството претставува способност да се убедат другите во барањето на извесни цели и техника заради постигнување на овие цели. Поседувањето на менаџментска титула автоматски не значи поседување на лидерство. Повеќе менаџери

¹ *Chemers, M.M. (2002), Efficacy and effectiveness: integrating models of leadership and intelligence, во Ott, J.S., Parkes, S.J. and Simpson, R.B*

поседуваат недоволна способност за лидерство, а некои лидери не се вклопуваат добро во менаџментската улога, тоа не значи дека лидерството и популарноста одат заедно.

Катиел Кастз и Р.Л.Кахн укажуваат на тоа дека реалниот индикатор за степенот, што укажува дека едно лице е лидер, зависи од обемот на влијанието што го има вон овластувањата содржано во службата. Постои една позната поговорка која гласи: „шефот може секогаш да не биде во право но тој секогаш е шеф“. Меѓутоа, ако послушноста е резултат само на слепата почит кон шефовата позиција, тогаш станува збор за постоење на ниско ниво на лидерство. Идеална ситуација е кога поединецот со природно признание и почит од својата група, истовремено е назначен и поставен на функцијата официјално лидерство. Што значи дека, за да некој се постави за лидер, значи повеќе од титулата од шеф.²

Лех Валенса вели дека да се биде лидер значи да се има цврстина и решителност. Тоа значи да се биде решителен и одвнатре и однадвор, кон самиот себе и кон другите.³

Можеби, најдобар начин за оцена на квалитетот на лидерот е поврзаноста на неговите следбеници. Колку и каков вид следбеници се тие?. Колку силна е нивната приврзаност?. Дали тие ги постигаат групните цели?. Повеќе од се друго, последното прашање што ќе ја каже и целата работа, ако групните цели се мудро избрани и ефикасно постигнати, тоа е постигнато благодарение на лидерството.

Бидејќи менаџерот настојува да биде лидер, добро е да ги согледаме својствата што го прават лидерството. Лидерството е дел од менаџментот, но не сето она што го сочинува менаџерството. Ако некој поединец е силен водач, а слаб менаџер, тогаш луѓето доверливо ќе тргнат по погрешната насока: од друга страна, пак, силниот менаџер мора да биде и силен водач. Менаџерот без знаење за водство е ист како кога спасителот на давеник се плаши од вода. Не е значајно колку знаеме, доколку не сме способни нашето

² Петковски, К. (2010), *Деловно лидерство*, Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент

³ Петковски, К. (2009), *Предизвиците на современото лидерство во образованието*, Битола, Херакли комерц.

знаење да го ставиме во дејство. Лидерството го определуваат резултатите, а не атрибутите.

Јохт Адаир идентификува пет различни карактеристики во концептот на лидерството(Петковски,2009, стр.138):

1.Насочување. Лидерите се заинтересирани да најдат начини за спроведување, генерирање на јасно чувство за подвижност и насочување, вклучувајќи и идентификација на нови цели и нови сруктури.

2.Инспирација. Лидерите имаат идеи и артикулираат поими или мисли кои силно го мотивираат персоналот и креираат насочена енергија.

3.Градење на тимови. Лидерите ги гледаат тимовите како природни и многу ефективни форми на управување и го минуваат своето време во храбрење и поучување на членовите на тимовите.

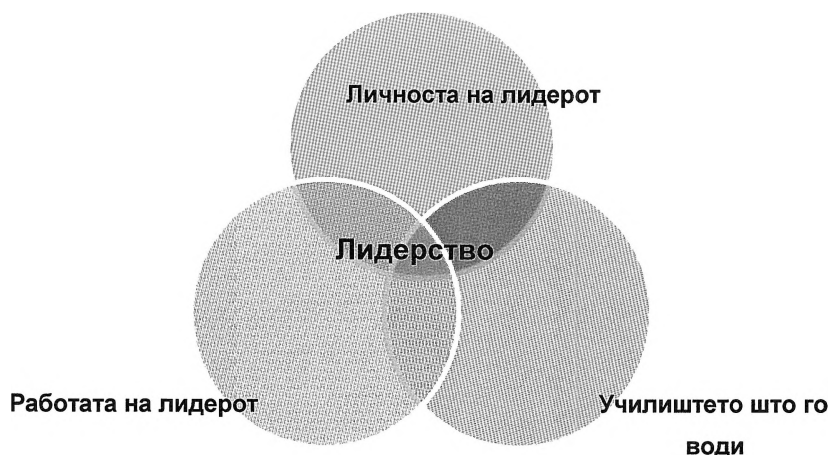
4.Пример. Лидерството е пример и не само тоа **што** лидерите прават за да влијаат на другите членови во организацијата, туку и **како** тоа го прават.

5.Примање. Директорот може да биде обележан со звањето што го носи, но нема да постане вистински лидер се додека таа функција не добие потврда од следбениците.

Целта на лидерството е да се развива чувство за припадност во организацијата и кон заедничките вредности и идеи кои стануваат извор на овластување за сето она што другите мора да го направат. Моралните аспекти на училишното лидерство се битни затоа што училиштата функционираат како проширени фамилии каде наставниците и директорите ја имаат улогата на родители. Училиштата имаат и морална цел, а тоа значи да се придржуваат на демократските принципи и традиции кои се од особена важност за долгорочен опстанок на едно општество и држава.

Лидерството е процес, не е позиција. Суштината на лидерството се огледа во тоа да создава следбеници кои ќе манифестираат чувство за припадност кон организацијата и целостна посветеност на работата, односно на реализација на мисијата на училиштето како организација. Лидерството укажува дека денес оние кои работат за вас или ве сметаат за свој лидер – вашите следбеници, имаат позитивен однос кон вас. Успешното лидерство денес треба да креира лидери кои ќе бидат односливи и достапни на своите

следбеници. Модел на лидерството во едно училиште од аспект на директорот би изгледало вака:



Сл.1

Што многу јасно ни упатува дека лидерството претставува концепт и единство од :

Личноста на лидерот - Особините на лидерот, неговите вредности ставови однесувањето.

Работата на лидерот - Неговата работа во училиштето како директор - лидер.

Водење на училиштето - Начинот на кој го води училиштето, училишната култура и клима, мисиите кои ги има и визијата во училиштето.

Постојат три нивоа на лидерство:

- ▶ **Стратегиски лидер:** тоа е лидер кој се наоѓа на самиот врв на организацијата и одговорен за цела низа на организациски функции и донесувањето на најважните одлуки - **директор на училиште**
- ▶ **Оперативен лидер:** оперативниот лидер е одговорен за одделно организациско подрачје, еден сектор и придонесува за донесувањето одлуки во својот департамент (раководител на подрачно училиште)
- ▶ **Тимски лидер:** тоа е лидер кој делува на ниво на тим и кој е одговорен за луѓето кои со него работат како и за извршувањето на задачите за кои одговорноста е взаемна.

5.2. ТЕОРИИ НА ЛИДЕРСТВО

Во литературата се среќаваме со многу теории и пристапи во дефинирањето на лидерството. Како посебно значајни теории за лидерството може да ги споменеме следните (Петковски, 2009, стр.139):

- **Лидерите се раѓаат, а не се создаваат**- старомоден идеал кој што во голема мерка е поддржан од историската перспектива на мажите или жените кои стигнале на водечки позиции со стекнато право со чинот на раѓање;
- **Ситуацино лидерство** - теорија која што ја развиле Кен Бланчард и П Л Херси, а која се заснива на идејата дека лидерскиот стил на некој поединец зависи од ситуацијата и дека неопходните вештини за тоа можат да се развиваат;
- **Харизматско лидерство** - се насочува на цртите, особините и личноста, иако харизмата често се смета за клучна особина на успешните лидери, таа сама по себе не е доволна;
- **Трансакциско лидерство** - слично е по својата природа на улогата на менаџерот. Важниот аспект на овој пристап се сведува на тоа дека лидерите имаат многу јасна претстава за своите цели и која јасно им ја изложуваат на своите следбеници, а потоа ги мотивираат за да ги постигнат своите цели;
- **Трансформациско лидерство** - овој тип на лидерство се насочува на односот меѓу лидерот и следбениците. Карактеристично е тоа дека лидерите кои го користат овој стил имаат силна самосвест и користат цела низа на меки вештини кои ги придобиваат другите луѓе и
- **Бихевиористичко лидерство**- се сведува на тоа: што прави лидерот и како другите го гледаат тоа што го прави или со други зборови кажано: се сведува на неговото однесување од ден во ден.

Меѓу сите овие споменати теории како најпопуларни денес се сметаат теориите кои се насочени кон: однесувањето, вештините и ставовите коишто можат да се развијат. Како такви се издвојуваат: ситуационото лидерство, трансформационото лидерство и бихевиористичкото лидерство.

Добриот лидер мора да знае што бара определена ситуација и луѓето кои во неа се вклучени и според тоа да го прилагодат своето однесување. Впрочем и самото лидерство претставува процес, тоа не е позиција па според тоа и лидерите се создаваат, не се раѓаат. Тие се создаваат преку напорна работа, а тоа е цената што треба да се плати заради постигнување на било која цел.

5.3. СТИЛОВИ НА ЛИДЕРСТВО

Стилот на лидерството е она што го карактеризира секој лидер. Во неговиот стил на водење можеме да поврземе низа комплексни задачи и аспекти на неговата работа, стручноста што ја поседува и обученоста за спроведувањето на лидерството. Главно во пракса може да издвоиме два стила на лидерство (Петковски,2009):

- **Авторитативен** - карактеристично за овој стил на лидерство е што лидерот ја има целата власт во донесувањето на одлуки, слобода и целосна контрола на случувањата, при што подредените се исклучени од процесите на планирање одлучување и реализирање на одлуките. Лидерството тука е насочено кон главниот (директорот);
- **Демократски** - овој тип на лидери поседуваат целосна слобода во донесувањето на одлуки и решенија. Лидерот им дозволува на своите подредени пратиципација во одлучувањето. Владеат пријатна клима и добри односи за соработка. Неформалната комуникација е основна карактеристика која ја користат лидерите од демократскиот стил при што се добива ефективна лојалност за подредените, кои имаат целосна слобода во поставувањето на своите цели кои се во согласност со општите цели на организацијата.

Лестер Битер како варијации на ови два основни стила на лидерство кој што се широко прифатени во праксата издвојува уште неколку:

- **Партиципативен** - овој стил на лидерство се карактеризира со висок праг на толерантност бидејќи им овозможува на вработените максимална можноста за соработка со претпоставените. Станува збор за лидерски стил каде активно учествуваат вработените и притоа на тој начин се формираат следбениците. Тука имаме интерактивен однос помеѓу лидерот и следбениците. Ефикасен е во ситуации кога се решаваат одредени проблеми или се имплементираат некои промени.
- **Стил на водење насочен кон работните задачи** - почесто се истоветува со авторитативниот стил, бидејќи вработените се очекува да бидат психички спремни да го работат тоа што ќе им се каже заради исполнување на работната задача. Сосем е погрешна претпоставката дека финансиското наградување и заканата за дисциплинска мерка се доволна мотивација за вработените, напротив во денешно време вработените како следбеници очекуваат поголема почит и респект за своето работење.
- **Лидерски стил насочен за здобивање следбеници** - Кај овој стил на лидерство лидерот треба да знае каков вид на мотивација е најприфатлив за вработените и истиот да го имплементира. Во праксата често овој стил на лидерство може да доживува фијаско заради опасност да се трансформира во манипулација која би ги загрозила чувствата и потребите на вработените.
- **Стилот на водење што води сметка за мислењето на другите луѓе** – Кај овој стил на лидерство имаме јавно манифестирање на задоволство и незадоволство од работењето. Овој стил не подразбира поистоветување на блискост со ефикасност и не значи и „задоволување на сите“. Лидерот кој го бара мислењето на другите по секој проблем не укажува на тоа дека тој е нетранспарентен, туку бара строго придржување кон некоја одредена процедура.

Она што е особено битно за лидерските стилови е дека не постои добар или лош стил, односно исправен или погрешен стил на лидерство. Сепак најдобар стил е оној кој дава најдобри резултати, но сепак е многу битно секој лидер да си гради свој сопствен и препознатлив стил. „Автократ“ или „демократ“ сепак е особина и избор на лидерот, притоа со особена претпазливост да „преголемата автократатија“ не доведе до тиранија, а „преголемата демократија“ до самоволие и анархија.

5.4. ЛИДЕРСТВО И МЕНАЏМЕНТ, СЛИЧНОСТИ И РАЗЛИКИ

Лидерството и менаџментот се два поими, кои често се изедначуваат и се користат како исти, но тие всушност објаснуваат два различни концепти. Лидерството се случува во организации и во организациите едни лица имаат поголем авторитет од други лица. Во тој контекст може да се каже дека лидери се лица со најголем авторитет. Тоа се менаџерите и надзорниците. Луѓето кои го проучуваат лидерството го тврдат токму тоа. Скоро сите теории за лидерството се занимаваат со влијанието на менаџерот и всушност, термините лидерство и менаџмент се користат еден место друг. Да се настојува да се изедначи лидерството со менаџментот е навистина јак предизвик. **Вилпетер** токму на еден симпозиум околу разликата на лидерството и менаџментот се обидува да ја извлече дистанацата помеѓу овие два термини иако сите се сложувале дека дека овие два термини не се исти, сепак никој конкретно не ја опишал разликата помеѓу овие два термини. Самиот Вилпетер сметал дека секој менаџер заради неговата позиција во организацијата помалку е и лидер.

Но, дали би можело да се рече дека сите менаџери се лидери? **Минцберг** околу тоа понудил едно популарно гредиште за лидерството. Анализирајќи една група од искусни менаџери ја опишал и групирал нивната работа во три групи: интерперсонални улоги, информациски улоги и донесување одлуки. Улогата лидер е една од десетте, додека добар дел од улогите не се поврзани со лидерството. Според тоа може да се каже дека иако сите менаџери одвреме навреме се лидери, лидерството не е главна

компонента на менаџментот и токму затоа овие два термини не треба да се изедначуваат и треба да се настојува да се прави јасна дистинкција меѓу нив. Меѓутоа дали лидерите треба и да се менаџери? Односно мора ли луѓето да имаат формален авторитет за да извршат социјално влијание насочено кон некоја цел? Слободно може да се одговори со НЕ. Нема причина чинот на влијаење врз другите да зависи само од формалниот авторитет.

При менаџментот често се настојува работите да се завршат преку други луѓе, а за да се постигнат определени цели. Менаџерот може да реагира на специфични ситуации и може повеќе да биде заинтересиран за краткорочни проблеми. Лидерот се поврзува со луѓето што работат во структурираната организација со пропишаните улоги. Лидерството не се случува како неопходно во хиерархиската структура на една организација. Многу луѓе се лидери но нивната улога не е јасно дефинирана. Вистинскиот лидер има доволно влијание да предизвика долгорочни промени во ставовите на луѓето и промените да ги направи поприфатливи. Токму затоа **Хант** лидерството повеќе го третира како инспиративен процес.

Очигледно е дека лице може да биде лидер без да биде менаџер и дека лице може да биде менаџер, а да не биде лидер. Менаџерството и лидерството не се еквивалентни, но колку се сложуваат е предмет на се понова расправа понатака. Суштината на овој аргумент би била дека менаџерите ги наведуваат луѓето работите да ги вршат поуспешно, додека лидерите ги наведуваат луѓето да се сложат за работите што треба да се направат. **Залезник** ги изнесува следните разлики во лидерството и менаџментот, а се однесуваат кон целите, поимот работа, односите со други, автоперцепција и развој:

- Менаџерите прифаќаат безличен или пасивен став кон целите. Лидерите прифаќаат личен и активен став кон целите;
- За да ги наведе луѓето да прифатат решенија, менаџерот треба континуирано да координира и балансира за да ги усогласи конфликтните вредности. Лидерот нуди алтернативи коишто побудуваат интерес;
- Во нивните односи со други луѓе менаџерите вклучуваат ниско ниво на емоционална вклученост. Лидерите имаат емпатија за други луѓе и внимаваат на значењето на настаните и акциите;

- Менаџерите се гледаат себеси како конзерватори и регулатори на постојниот поредок, со којшто тие се идентифицираат и од којшто добиваат награди. Лидерите работат во организацијата но не припаѓаат на организацијата. Нивното чувство на идентитет не зависи од членството или улога на работа и тие бараат можност за промена.(Николовски,2009).

Менаџмент	Лидерство
Наука	Уметност
Објективност	Субјективност
Глава	Срце
Да се работи	Да се биде
Ефикасност	Ефективност
Тактика	Стратегија
Сегашност	Иднина
Мисија	Визија
Активност	Луѓе
Ред	Промена
Сигурност	Ризик
Планирање	Насочување

Таб.1

Прикажаните разлики ни го нагласуваат сфаќањето за суштината и значењето на човечките и интерактивните аспекти на организациите. Додека менаџерските активности се неопходни за да се зачуваат организациските аспекти во остварувањето на плановите, лидерството се грижи за создавање на услови во кои сите вработени во една организација ќе уживаат здрава клима за работа давајќи го максимумот од себе во една организација каде што имаа изградено чувство за припадност.

И покрај сите разлики постои близок однос помеѓу лидерството и менаџментот во работните организации и не е лесно да се одвојат како одвоени активности.

Добриот менаџер мора да врши лидерска улога. Општото верување е дека работата на менаџерот бара способност за лидерство и дека лидерството е всушност аспект на менаџирањето.

Основата на лидерството е менаџментот. Имено една од фундаменталните менаџерски функции е (водењето) лидерството. Лидерството е однесување кое нуди управување и можност, но во исто време и одговорност кон потребите што се јавуваат кога поединците и тимовите се борат да ги извршат задачите што ги бара организацијата. Традиционално постои тенденција на менаџментот премногу да ги нагласува задачите и организациските системи, како и потребните процедури за нивно постигнување. Од друга страна, премалку ги следи потребите на луѓето кое се одговорни за извршувањето на работата. Затоа вистинските лидери се оние кои ги следат токму тие потреби на луѓето, ги водат и без принуда овозможуваат ефикасно извршување на работата.

Лидерството станува активност која води грижа за делегирање на моќта и за трансформирање. Менаџментот ги прави работите да бидат вистински, а лидерот прави вистински работи. Ова објаснува дека додека менаџерите ги користат книгите врз база на кој ја следат политиката на компанијата, лидерите ја користат својата интуиција.

Според **Џон П. Котер** менаџментот и лидерството се различни но комплементарни. Во светот што постојано се менува едното не може да функционира без другото. Додека менаџерите поттикнуваат стабилност, дотогаш лидерите вршат пресија за промени. Само организациите што ги опфаќаат и двете страни на оваа контрадикција, можат да бидат успешни во променливи времиња. Не е целта во тоа да се биде или само менаџер или само лидер, туку умешноста е во тоа да се знае кога и како да се биде ефикасен менаџер, а кога и како да се биде ефективен лидер. Во најголемиот број организации, овие функции се комбинирани во поединечните улоги и одговорности, но важно е да се биде свесен за значајната разлика меѓу менаџерот и лидерот (Котер, 1990).

Како побитни разлики меѓу лидерството и менаџментот се издвојуваат:

- **менаџментот** е процес кој во себе вклучува неколку функции: организирање, планирање, контролирање, вработување.
- **лидерството** е една од фазите на менаџментот, а тоа е водењето.
- **менаџментот** е насочен кон сите ресурси на организацијата.

- **лидерството** е насочено само кон луѓето.
- **менаџментот** создава услови за развој на организацијата.
- **лидерството** има извршувачка задача.
- **менаџментот** користи разни методи за поставување на задачите.
- **лидерството** ги користи своите, личните човечки чувства, емоции, можности.
- **менаџментот**, во суштина е тимска работа.
- **лидерството** е работа на поединец.
- **менаџерството** менаџира работи.
- **лидерството** води луѓе(Котер,1990).

Лидерството спроведува влијание без принуда спрема вработените во насока на извршување на задачите. Лидерите поттикнуваат промени и за да се биде ефективен треба да бидат способни своите идеи да ги пренесат на другите луѓе. Со еден збор значи способност да се водат другите без принуда. Во преносна смисла лидерството би креирало еден вид на архитекти кои ќе ја оформуваат културата во една организација.

Менаџментот пак е оној кој на било кое ниво на организацијата го насочува напорот на другите луѓе кон остварување на целите, а во исто време е одговорен за нивната работа, притоа останувајќи во состојба на готовност за опасноста од неуспех, за разлика од лидерството кое се занимава со креирање или со унапредување на успехот.

5.5. КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЛИЧНОСТА ЛИДЕР

Кога би зборувале за карактеристиките што треба да ги поседува еден лидер, тогаш може да се каже дека: лидерот е сепак човек - кој добар или лош, може да ги придобие или да ги мотивира луѓето да го следат. Лидерот мора да има цврст и истраен карактер за да може да ги инспирира другите да го следат со желба и своеволност.

Постојат луѓе кои што се природно надарени да бидат лидери, меѓутоа таквите се голема реткост. Поголемиот дел на лидерите, дури и оние

најуспешните се родени и создавани. Тоа би значело дека тие имаат природна дарба за лидерство, односно откриваат на време дека поседуваат висок потенцијал на лидерство кој со време го развиваат и доусовршуваат. За нив лидерството е вештина или способност што може да се развива, да се научи, да се вежба и усовршува. Тие се во постојана трка за доусвршување, трагачи по возбуда и невозможни потфати.



Развивањето на менталните способности, како и личните карактеристики се најзначајни за развивањето на личноста како лидер. Да се инспирираат луѓето да се поттикнуваат за соочување со промени и да пристапат кон креативни решенија на проблемите

бара голема ментална вештина (интелигенција, разбирање на луѓето, креативност, работно познавање...)

„Масата ќе го следи лидерот кој оди дваесет чекори напред, но ако тој е илјада чекори пред нив тогаш тие не го гледаат и нема да го следат“ (G.Brands).

Лидерот мора:

- да поседува пренослив оптимизам;
- да им помага на своите вработени да го достигнат својот потенцијал;
- да поседува чувство на праведност во кое другите ќе имаат доверба;
- добро да ги заштитува ресурсите на организацијата, особено човечките;
- да поседува самоконтрола, емпатија и комуникациски вештини;
- да биде добар селектор и проценувач на луѓето и нивниот карактер;
- да биде во состојба да доминира и на крајот да може да управува со се што е околу него.

Моделот на личноста на лидерот во суштина содржи неколку битни димензии (Петковски, 2010):

- Влијателност
- Доверливост
- Пријатност
- Прилагодливост
- Разумност

Разбирањето на вредностите е прв чекор. Секој лидер треба да ги разбира и да верува во неговите акции и да ги прифати како негово секојдневие.

Влијателноста или способноста за командување односно наредување се поврзува со однесувањата што ги поврзуваат и влијаат врз луѓето. Личноста што преферира висок степен на командување има енергија да влијае врз другите, додека личноста со низок степен на моќ за командување преферира да работи сама и не е многу заинтересирана да влијае врз другите.

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

Пријатноста се поврзува со соработката. Личноста со висок степен на пријатност е топла, срдечна, достапна личност, а личноста со низок степен е ладна и мрачна. Во пријатноста можеме да ги вклучиме и оптимизмот, емпатијата и популарноста.

Прилагодливоста се однесува на начинот на реагирање на личноста во стресни ситуации, при неуспех, или на лична критика. Оваа димензија се состои од емоционална стабилност и самокритичност. Личностите со висока емоционална стабилност ретко губат контрола, а оние кои се емоционално нестабилни постојано се жалат на ситуацијата, ги критикуваат другите и се емоционално избувливи.

Разумноста, односно интелигенцијата ја претставуваат личноста како имагинативна, љубопитна, како личност која сака да патува, истражува. Разумноста кај личноста налага заинтересираност за спорт, уметност, филм, додека личноста со низок степен на интелигенција има тесни интереси, повторува исти работи и не сака да експериментира.

За воспоставување на добри човечки односи, лидерите треба да се подготвени да ги користат во својот говор следните фрази и зборови: Признавам дека погрешив... Направи добра работа... Што мислиш?... Ако сакаш... Благодарам за... Ние... Јас... Лидерите се проактивни личности, а тоа значи проактивни и одговорни. Многу спроведени истражувања покажуваат дека довербата и цврстината се најважни квалитети на секој лидер.

Пери М. Смит наведува дваесет основни принципи кои ги издвојува како основи или бази за филозофијата на лидерството. Неговите основи за лидерството се следниве (Смит, 1998):

1. Лидерот - комуникатор. Преку комуникација - да зборува и да слуша - и во пишана и усна форма. Со доброто комуницирање лидерот може да ги мотивира луѓето да работат и да се обврзат дека ќе работат подобро отколку пред тоа.
2. Лидерот како добар наставник. Учењето други и лидерството одат заедно како рака и ракавица, тоа би значело целосна посветеност на лидерот во работата со луѓето, притоа помагајќи им да бидат внимателни и креативни.
3. Лидерот - решавач на проблеми. Тој треба сам да ги решава проблемите, но притоа иста така да им овозможи и на подредените да имаат одделно влијание во решавањето на некој проблем. Сепак лидерот треба проблемите да ги решава многу побрзо отколку подредените.
4. Довербата е нужна. За секој лидер на една организација неопходно е да биде во состојба да им верува на другите подредени.
5. Лидерот мора да биде подготвен да врши алокација на човечките ресурси со определен мотив. Преместувањето треба да се прави со сигурност, стил и со непоколебливост.
6. Лидерот мора добро да го менаџира времето. Тоа би значело да умее ефикасно да го користи техничкиот персонал за извршување на техничките

работи, да знае брзо да реагира и да умее да ги извлекува побитните работи, да биде ненаметлив кај вработените и работлив во исто време.

7. Лидерот мора да и верува на својата интуиција. Тоа значи постојано да проверува дали со сигурност ја донесува сопствената одлука, дали одлуката е прифатлива за другите, дали нешто оди по погрешна насока. Лидерот треба да има т.н “антена надвор”, да го следи пулсот на организацијата, да биде вешт и во контактот со луѓето надвор.

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

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

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

11. Лидерот треба секогаш 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.

12. Лидерот мора да ги подреди сопствените амбиции и своето его на целите на организацијата што ја води. Треба своите амбиции да ги насочи кон развојот и јакнењето на организација и кон приближувањето на стандардите за ефективно извршување на задачите и остварување на целите.

13. Лидерот мора да го знае процесот на донесување на одлуки. Лидерот треба да знае како да донесе некоја одлука, во едно да даде приоритет и на одлучување кај своите подредени.

14. Лидерот треба да поседува извесна смисла за хумор. Всушност, лидерот би требало да биде со добро расположение и да знае да слуша шеги.

15. Лидерот треба да биде во состојба да направи самопроценка. 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.

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

17. Лидерот треба да поседува т.н “отворен ум”. Лидерот секогаш треба да е отворен за сите кои имаат нови гледишта и нудат нови принципи на работа и работат со нови идеи.

18. Лидерот треба да биде одлучен, но одлучноста да ја држи до високо ниво. Лидерот пред да одлучи треба да ги прифати сугестиите и од другите страни и да ги согледа сите околности.

19. Лидерот треба да воспостави и одржува високи стандарди на достоинство. Лидерот преку добриот физички изглед, стилот на облекување, манирите, водење церемонии со достоинство, создава услови за сериозност во работата.

20. Лидерот треба да гради интегритет. 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.

5.6. ЛИДЕР НАСПРОТИ МЕНАѢЕР

За да изградите успешна организација, мора да има 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?

Лидерот е личност која спроведува влијание без принуда спрема вработените во извршување на своите задачи. Менаџер - секој, на кое и да било ниво во претпријатието кој го насочува напорот на другите луѓе во

остварување на целите. Лидерот и менаџерот имаат фундаментални различни погледи на работење на организацијата. Аспекти кои ги прават овие разлики се согледуваат во **ориентацијата спрема целите, нивната работа, човечките односи и нив самите.**

- **Ориентација спрема целите.** Лидерите размислуваат за целите на начин што тие креираат претстава и очекување за насоката на која работењето на организацијата ќе се одвива. Менаџерите од друг страна претендираат да гледаат на работата како на начин за остварување на целите заснован на акции превземени од страна на работниците.
- **Ориентација спрема работата.** Лидерите поаѓаат од високо ризична позиција и за да бидат ефективни 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 формулирањето на стратегии и донесување на одлуки.
- **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 тоа ги прави нервозни. Менаџерите комуницираат со нивните вработени индиректно, користејќи сигнали наместо пораки. Тие исто така, инсистираат на навремено извршување на работата.

Лидерот како лице кое што го спроведува раководењето, има посебна функција и улога во организацијата, што му овозможува поголемо влијание врз останатите членови. За да влијае врз другите, самиот тој треба да покаже однесување какво што очекува од соработниците, добро да го разбира човечкото однесување, да знае правилно да комуницира, мотивира и води. Основната разлика меѓу менаџментот и лидерството се согледува во

нивната различна функција. Разликата е едноставна: менаџерите го насочуваат вниманието на тоа како работата е извршена, додека пак лидерите го насочуваат вниманието на тоа што настаните и одлуките значат за учесниците.

Во својата книга “On Becoming A Leader”, Warren Bennis наведува неколку битни разлики меѓу лидер и менаџер. Тие се следните (надополнети со тие на Gene Wade, основач и директор на University Flow, и на Peter Drucker):

1. **Лидерот иновира, менаџерот управува** – ова значи дека лидерот е оној кој има нови идеи и ја движи организацијата напред и претставува личност која константно развива нови стратегии и тактики. Тој мора да има знаење од многу области и да ги следи трендовите. Од друга страна, менаџерот го одржува и управува со она што е веќе воспоставено. Тој ги разгледува крајните резултати и одржува контрола во случај да настане хаос во организацијата.
2. **Лидерот инспирира доверба, додека менаџерот се потпира на контрола** – Wade вели дека лидерот е некој кој ги инспирира другите луѓе да даваат се од себе во работата и знае како правилно да го постави темпото на работа. “Лидерството не е нешто што само го правите – тоа е нешто што другите го прават како одговор на вашите упатства”, вели Wade. Ако луѓето се согласат да направат нешто само затоа што вие сте ги инспирирале, тоа значи дека вие сте создале атмосфера на доверба во компанијата која е потребна особено ако бизнисот брзо се менува и луѓето треба да веруваат во неговата мисија. Drucker за менаџерите вели дека нивната работа е да одржуваат контрола врз работата на луѓето со тоа што ќе им помагаат и ќе ги изведуваат нивните најдобри таленти на виделина. За да биде тоа ефективно, тие мора да ги знаат луѓето со кои работаат и да ги разберат нивните интереси. Менаџерот создава “тим од луѓе преку одлуки за плаќање, дистрибуција, промоција и комуникација”.
3. **Лидерот прашува “што“ и “зошто“, а менаџерот “како“ и “кога“** – За да можете да прашате “што“ и “зошто“, треба да можете да ги

прашувате другите зошто одредени работи се случуваат - и тоа понекогаш подразбира поставување предизвик пред вашите претпоставени. “Ова значи дека тие се во позиција да се спротистават на погорното ниво на менаџмент кога мислат дека некаква акција треба да се превземе во компанијата”, вели Wade. Ако вашата компанија доживува неуспех, задачата на лидерот е да настапи и да каже: “Што научивме од ова?” и “Како може да ја искористиме оваа информација за да ги рedefинираме нашите цели?”. Од друга страна, менаџерите не размислуваат за тоа што значи неуспехот. Нивната работа е да прашуваат “како” и “кога” и да го извршуваат правилно планот. Според Rucker, менаџерите прифаќаат статус кво, го знаат редот и плановите и се фокусираат на визијата на компанијата.

Иако улогите се слични, “одличните менаџери се исто така лидери”, вели Wade. “Можете да бидете и лидер и менаџер но ќе ви треба повеќе време”(Николовски,2009).

Менаџерот...	Лидерот...
администрира	иновира
е копија	е оригинал
одржува	развија
се фокусира на системите и структурата	се фокусира на луѓето
преферира контрола	инспирира доверба
има краткорочен поглед	има долгорочен поглед
прашува зошто и како	прашува што и зошто
гледа на основна линија на која седи	гледа во хоризонтот

Таб.2

Во контекст на споредбата меѓу менаџерот и лидерот следните моменти се доста индикативни:

► Улогата на лидерот е да го чува одвивањето на процесот во организацијата, така што поединечните цели и интереси на подделните менаџери ги обединува за поддршка на целите на организацијата.

► Секоја организација има потреба од лидери и менаџери.

► Лидерите се потребни за да го осветлат патот кон иднината и да ги инспирираат луѓето да го достигнат најдоброто.

► Менаџерите се битни за да се обезбеди нормално извршување на секојдневните работи и процеси и за да се згрижат и заштитат ресурсите на институцијата, како човечките, така и физичките.

► Разбирливо е дека едно лице возможно е да ги поседува и двете нешта, лидерските особини и менаџерските вештини, и притоа се можни различни комбинации.

► Добриот лидер им помага на своите следбеници да го достигнат својот врвен потенцијал.

„Ако вашите постапки ги поттикнуваат другите да сонуваат повеќе, да учат повеќе, да работат повеќе и да постигнат повеќе во животот-тогаш вие сте лидер“

Џон Квинси АДАМ

5.7. ДИРЕКТОР- ЛИДЕР НА ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ

*„Не можете да ги решите денешните проблеми
Со сегашниот начин на размислување.
Денешните проблеми се токму резултат
На сегашниот начин на размислување“.*

Алберт Ајнштајн

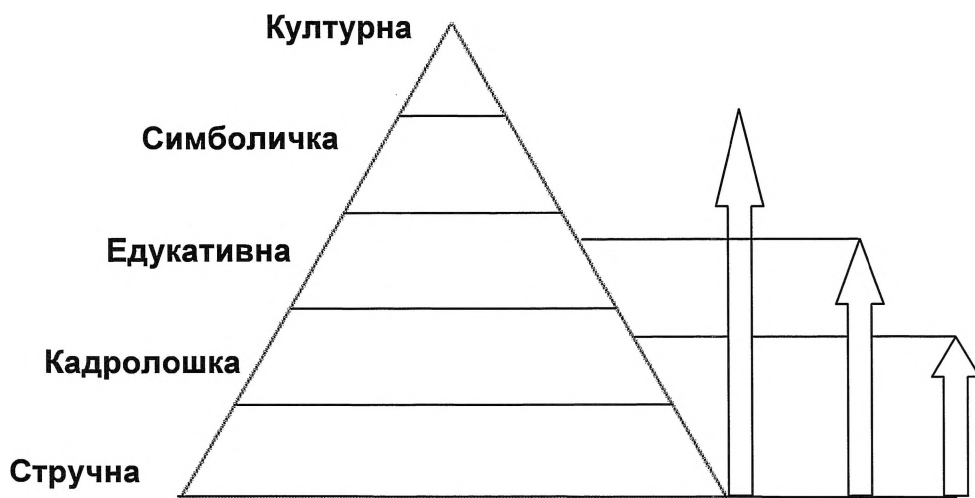
Денес, организациите, воопшто повеќе од кога било до сега се карактеризираат со процеси на промени од најразлчен вид. Со право може да се каже дека во современото функционирање на организациите особено образовните, единствено сигурни се промените кои постојано се случуваат. Промените го обележуваат животот на организациите. Тие се всушност начин на живеење и функционирање на организациите.

Во современите услови успешноста на самите образовни организации се мери според тоа колку можат да го следат чекорот на едукативен развој

особено во светските рамки, колку истите да бидат конкурентни, и да ги следат современите достигнувања. Она по што тие најмногу се разликуваат се луѓето кои во нив работат, луѓето кои ги водат тие организации, менаџментот на самите организации. Луѓето ги создаваат идеите, ги подобруваат условите за работа, придонесуваат за зголемување на задоволството од работа. На тој начин луѓето со својата креативност најмногу придонесуваат за подобрување и успешно остварување на работните активности.

Лидерството како современ приод за водење на една образовна организација завзема се поголем замав во современото образование. Се почесто се наметнуваат лидерските вештини како битна категорија за водење на една организација. Значењето и поседувањето на лидерските вештини и компетенции кај директорот на едно училиште би овозможило голем развој на училиштето, како на наставниот кадар така и на подобрување на образованието кај учениците што би довело до подобрување и развој на севкупното образование и следење на современите светски трендови за водење на една образовна институција.

Поимот **директор** треба да се сфати како функција што некој поединец ја обавува во некоја организација, односно звање што некое лице го носи при извршување на некоа раководна функција на некое од повисоките менаџерски нивоа. Некои директори иако поминале неколку мандати не успеале и никогаш не станале лидери. Коректно е да се каже дека во улогата на директор сретнуваме разни индивидуи, со различни способности и вештини што се разликуваат по својот стил на однесување. Така за некој слободно можеме дека е „менаџерски тип,, , за некој дека е „ тиранин,, , за некој дека е „ вистински лидер,, , и.т.н. Интересен поглед во тој пристап има Серџовани, па според него постојата пет значајни карактеристики што треба да ги поседува еден успешен директор: стручна, кадролошка или хуманистичка, едукативна, симболичка и културолошка(Петковски,К 2010 стр43.).



Сл.2

Како основа на карактеристиките на директорот лидер се издвојува неговата **стручност**. Тоа значи дека во однос со неговите вработени тој мора да поседува поголеми знаења и умеења од подрачјето на дејноста во која е самиот директор. Пред добивање на чинот директор тој мора да споседува доволни познавања на дејноста на организацијата со која ќе управува. Меѓу другото треба активно да соработуваат со сите релевантни субјекти во неа, а по потреба треба да поминат и по некоја стручна обука. Неговата стручност ќе ја зајакне и довербата од страна на неговите вработени што ќе доведе до поголем респект и во поглед на донесувањето на одлуките и во поглед на меѓусебната работа.

Втората карактеристика се однесува на успешноста на директорот за екипирање на кадарот во неговите подрачја. **Кадролошката** карактеристика на директорот се однесува како на новите вработувања така и на поставувањето на вистинските луѓе на вистинските места. Кадролошката особина ја имаат директорите кои се добри комуникатори, а бидејќи се однесува на работата со луѓето оваа карактеристика некои автори ја именуваат и како хуманистичка.

Директорите како добри стручњаци треба да бидат **добро едуцирани** за водење на грижа околу обучувањето на кадарот, всушност тоа ја носи и трета карактеристика на директорот лидер, едукативната. Директорите треба да водат грижа за професионалниот развој на своите вработени, да ги водат

низ работата да укажуваат на грешките и од своето искуство, но и од туѓото. Постојаното подучување и поддржување на вработените ќе доведе до зголемување на успешноста на стручноста и на самите вработени. Впрочем тука е почетокот на прераснувањето на директорот во лидер. Тука во својата средина тој се издигнува како позитивен пример кој другите би го следеле и станува симбол на својата средина.

Успешните директори поседуваат **симболичка карактеристика**. Тоа се оние кои ја афирмирале организацијата и во пошироки рамки го изградиле нејзиниот имиџ според остварените резултати. За да се каже дека еден директор поседува симболичка карактеристика во афирмацијата на својата организација првата асоцијација се однесува на неговото име и обратно. Тука станува збор за луѓе кои преку својата ефективна комуникација која ја поседуваат на високо ниво, остваруваат соодветни односи со јавноста: медиумски настапи, конференции, конгреси, семинари и сл.

Културната карактеристика се согледува на тој начин што организациите имаат своја препознатлива организациска култура која ја наметнува и спроведува пред се директорот со поседување на културната карактеристика. Станува збор за средина со препознатлива култура, со препознатливи систем на вредности, со препознатливи верувања и очекувања. Значајно е што директорите не само што создаваат организациска култура, туку и во состојба се истата да ја менуваат според наметнатите потреби и условите на работа.

Директорот лидер, резултатите во работата на училиштето ги постигнува на тој начин што постојано создава пријатна атмосфера за работа и секојдневно води грижа за своите вработени. Во основа тој е голем **визонер** и добар стратег. Харизматичниот лик на директорот лидер укажува дека тој е **добар комуникатор** и **добар мотиватор**. Знае тактички да соработува со своите вработени, да ги поттикнува за работа и да ги мотивира да бидат целосно посветени на работата. Емоционалноста му е стабилна особина, храбар е и има самодоверба која остава внимание кај другите. Сака да делегира овластувања на другите меѓутоа знае, умее да ги најде вистинските луѓе за конкретната работа. Добар е и како ментор знае да подучува и да дава поддршка таму каде е потреба во вистинското време но и

на вистинскиот начин. Тој е пример за сите останати кој сите треба да го следат воедно тој претставува симбол на училиштето. Воспоставува добар систем за информирање и одржува добри односи со јавноста. **Тимското работење** е исто така негова јака страна. Директорите треба секогаш да ги претставува своите идеи пред колегите. Тимската работа создава можности за:

- решавање на комплексни прашања;
- ефикасно решавање на проблемите;
- подигнување на моралот кај вработените;
- поедноставен напредок;
- идентификување на проблемите и нивно поедноставно решавање.

Секој тим не е група
Но секоја група не е тим
Тимовите треба да се создаваат.
Тие не се случуваат

Улогата на лидерот во тимска работа е создавање на тимот и пред се негово одржување. Почнувајќи од поставување на целите на тимот, формулирање на своите очекувања за тимската работа, искористување на вештините и квалитетите на членовите во тимот на најефикасен можен начин, давање сопствен пример за однесување во тим, слободно разговарање за проблемите што се јавуваат, како и обезбедување здрави врски и здрава комуникација како во тимот така и надвор во неговото претставување, се збир од севкупните активности на лидерот како дел од тимот.

Образовната организација е многу поефективна доколку во неа се работи тимски и одлуките се донесуваат заеднички, а помалку успешна е онаа образовна институција во која директорот ги донесува одлуките самостојно. Токму затоа директорите лидери треба да се залагаат и да го подобруваат тимското работење во своите училишта. Со тоа ќе се овозможи максимално развивање на човечкиот потенцијал, ќе се предизвика синергичен ефект и ќе се овозможи континуиран напредок, како на човечкиот

потенцијал така и на училиштето како организацијата. Не постои тим без лидер. Улогата на лидерот во тимската работа покрај создавањето на тимот и негово одржување, насочена е и кон развивање на средина каде луѓето се грижат еден за друг, сите меѓусебно се отворени и искрени, одлучувањето е со консензус и владее чувство на припадност во организацијата, односно училиштето.

Секој директор како лидер, си има свој лидерски печат или имиџ. Следбениците имаат одредени очекувања од лидерот кој може да се поделат во четири главни категории:

1. Ентузијазам (искрена заинтересираност и залагање) - ова би значело директор кој како личност ќе им покаже на своите следбеници приврзаност кон организацијата, посветеност кон работата и пред се, инспиративност;
2. Вредност - вработените во една организација мора да почувствуваат дека работата која тие ја извршуваат е навистина вреднувана како во организацијата така и во општеството во целина;
3. Почитување/важност - секој би сакал да биде почитуван. За следбениците од особена важност е интересот на лидерот за нивните лични потреби како и висока искрена посветеност.
4. Припадност - следбениците имаат потреба да се чувствуваат како дел од целината, што би значело дека тие не се само завртка од машината, туку да претставуваат важен дел од целата добро подмачкана машина.

Секој лидер е посебна приказна и автентичен пример. Успешното лидерство не може да се копира или имитира. Секој обид за имитирање е само неуспешен плагијат, затоа секој директор на училиште треба да гради свој автентичен начин на водење на училиштето.

Ако сакате луѓето да ве следат како нивни лидер, тогаш:

- Правете луѓето да се чувствуваат важни;
- Претставете им ги јасно целите на следбениците;
- Однесувајте се кон другите така, како што би сакале тие да се однесуваат кон вас;
- Превземајте одговорност за своите дејства и за дејствата на групата;
- Давајте признанија јавно, а критикувајте на само;
- Давајте критика во „сендвич“ (две добри работи меѓу кои се става критиката).

Ако директорите како добри лидери ја уживаат довербата кај своите следбеници, респектот ќе биде од големо значење. За да се биде директор лидер неопходни се следните работи да знае да ги препознава, да ги прави и пред се да биде лидер во вистинска смисла на зборот. Тука всушност ја креираме и рамката на лидерството:

- Да поседува добар карактер со позитивни особини
- Да ги распознава четирите фактори на лидерството: лидер, следбеник, ситуација и комуникација
- Да ги познава слабите и добрите страни на својот карактер
- Да ја познава природата на човечките потреби, емоциите и стресните однесувања на поединците
- Да користи комуницирање, координирање и евалвирање
- Да ги мотивира своите вработени

За да можат директорите соодветно и успешно да управуваат со човечките ресурси во училиштето: тие треба да бидат оспособени и за планирање и алокација на ресурсите во организацијата, следење и контрола на реализацијата. Но, притоа треба да умеат да утврдат кои од задачите се од приоритетно значење.

Директорот при алокација на ресурсите во организацијата мора да биде внимателен и да направи соодветна анализа на: потребите од

конкретните ресурси, начинот на нивна дистрибуција во рамките на училиштето, нивно користење и резултатите од тоа користење. Целиот процес треба да го следи внимателно и да превзема некои евентуални мерки за корекција.

Секој директор лидер треба да настојува и да биде способен да ги мотивира своите вработени. Тие се оценуваат според постигнатите резултати, а резултатите се постигнуваат преку вработените. Начините на кој директорите може да ги мотивираат своите вработени може да бидат различни. Сите директори лидери како основна стратегија за мотивација го користат процесот на комуникација. Не постои ефикасна комуникација меѓу немотивирани поединци, како и што нема мотивираност без соодветна комуникација. Покрај комуникацијата може да ги споменеме и: охрабрувањето, стимулирањето, инспирирањето за достигнување на нивниот полн потенцијал. Нивна постојана грижа треба да биде: обезбедување на пријатни услови за работење и создавање чувство дека тие сакаат да работаат.

Директорот (лидер) на училиштето меѓу другото има надлежност да врши наградување, кое се однесува на формулирање и спроведување стратегии и политики кои имаат за цел да обезбедат наградување кое е фер, праведно, конзистентно и во согласност со вредноста која ја носат луѓето за организацијата и на тој начин да и помогне на организацијата да ги постигне своите стратешки цели.

Менаџментот за наградување има за цел (Саздовска С, 2008 стр.75):

- да ги награди луѓето за вредноста што ја создаваат тие;
- да ги наградува за вистинските работи пренесувајќи порака што е важно во однос на однесувањето и резултатите;
- да ги мотивира вработените и да обезбеди нивна посветеност;
- да го креира целосниот процес за наградување кој ја препознава важноста и на финансиските и на нефинансиските награди;
- да ги поврзе практиките за наградување со организациските цели и вредностите на вработените.

Секако знаеме дека најпримамливата награда за вработените е платата. Признанијата и статусот се награди кои, исто така, дополнително ја поткреваат енергијата на вработениот, како и партиципацијата во донесување на одлуки, принцип на признавање или оддавање на признание, принципот на делегирање на авторитет, како и ситни работи кои понекогаш човекот го прават многу голем: картичка за роденден, мал подарок, внимание со цвеќе и сл.

Најважно од сè е, директорот лидер да овозможи вработените да се чувствуваат дека на нив се гледа како на човечки суштества, а не само како на работна сила.

6. НЕКОИ АСПЕКТИ НА РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Уште во педесеттите години на минатиот век во САД започнуваат да се спроведуваат истражувања за лидерство во образованието. Резултатите откриваат дека наставниците кои имале можност да бидат водени од директори со силни лидерски вештини во поглед на донесување на одлуки на ниво на училиште демонстрираат поголемо задоволство од својата работа и поголема ефикасност во остварување на целите на образовните институции. Како клучни аргументи за потребата од лидерството во училиштата и во донесувањето на одлуки и во водството во училиштето се посочува поттикот на директорот (лидер) за работен морал и ентузијазам. Дистрибуцијата на лидерство во училиштата воопшто, а посебно во основните делува како средство за наставни подобрувања како на вработените, на учениците така и гледано на училиштето како организација.

Постојат многу релевантни истражувања од областа на менаџирањето и раководењето со училиштата. Ќе издвоиме неколку кои се однесуваат пред сè на ефектите од примената на лидерството во училиштата и ефектот врз образованието воопшто.

Едно такво истражување е спроведено од страна на Ерик Камбурн, професор на Универзитетот во Висконсин- Медисон и виш научен соработник на Конзорциумот за политички истражувања во образованието во САД. Истражувањето се фокусира на јавните училишта и нивно подобрување.

Неговиот сегашен истражувачки центар се фокусира и вложува напори за подобрување на наставата во јавните училишта. Во тековната работа посебно се фокусира на мерките во наставата и лидерството во пракса. Неговото истражување сугерира дека влијанието на лидерството во остварување на целите на основните училиштата не е директно, туку индиректно преку низа посредувачки фактори како и користење на анкети за наставните подобрувања. Истражувањето во првата област го дели на три теми: можностите за континуирано учење на наставниот кадар, нивното влијание за подобрување на напорите и особено се насочува на раководството кое во најголемо влијание е најважниот ресурс кој служи за поддршка на наставните подобрувања и наставните промени. И покрај тоа знаење, значителен јаз во неговото истражување остануваат: емпириски докази за ефектите на раководството (директорите) врз достигнувањена училиштето но во голема мера е ограничено од способностите што ги поседува директорот (лидер) како главен раководител. Истражувањето не многу јасно ги идентификува факторите и комбинациите од фактори кои посредуваат меѓу училишното раководство и постигнувањата на училиштата како организација. Притоа тука ги вклучува и способностите на наставниците како сегменти во училиштата кои пред се треба да имаат континуирани вложувања во својата работа, целосна предаденост кон работата. Според Ерик Камбурн наставниците се значаен сегмент во примена на лидерството во основните јавни училишта.⁴

За тоа како влијаат лидерските вештини од директорот врз ефектот на учениците, Кенет Леитвуд, Кристофер Ден, Пем Самонс, Алма Харис и Дејвид Хопкинс во 2006 година во координација со Министерството за образование во Нотингам, САД спроведуваат едно истражување на кое целта била да се идентификуваат начините на кои директорите на училиштата го разбираат и имплементираат лидерството и каков ефект се постигнува врз учениците. Во ова истражување конкретно се изнесува дека директорот во основните училишта има поблиски контакти со своите

⁴ <http://elpa.education.wisc.edu/elpa/people/faculty-and-staff-directory/eric-camburn>

ученици, за разлика од средните училишта каде контактот со учениците го оставруваат повеќе посредни лица. Се наведува дека лидерството е од суштинска важност и покажува ефективност во резултатите кај учениците, како резултат на инволвираноста на директорот во секојдневното учење на учениците. Преку воведувањето на нови начини на учење, превземање иницијатива за разновидни училишни активности и иновации во стилот учењето, улогата на директорот како лидер се докажува како битен елемент за ефикасно учење. Особено се дава акцент на достигнувањата на учениците каде примената на лидерските вештини од страна на директорот покажуваат и ефективно учење на ниво на училиште.⁵

Иако нема истражувачки податоци кои ќе ја опишаат состојбата во македонските училишта по однос на степенот на развиеност на лидерската улога на директорот, законските регулативи во некои случаи експлицитно, а во некои случаи имплицитно ја детерминираат лидерската позиција на директорот во училиштето. Во Р. Македонија постои изразена тенденција за напуштање на индивидуалистичката позиција на директорот. Наместо самостоен и пасивен реализатор на наставните програми тој преминува во креативен учесник и лидер во средината во која работи.

Според Законот за основно деветгодишно образование (2008) на Р. Македонија официјалната/формалната лидерска позиција ја има директорот на училиштето. Во рамки на пропишаните надлежности директорот одговара за почитување на законитоста во работењето на училиштето и успешното остварување на воспитно-образовната дејност. Директорот има обврски во сферата на планирањето и организирањето на работата на училиштето, во сферата на обезбедување на квалитетот и унапредувањето на воспитно-образовната работа, во водењето на кадровската и финансиската политика, како и во сферата на претставување и промовирање на училиштето во средината. Но, сите овие функции тој може да ги остварува само доколку обезбеди планирање, организирање и водење на училишно-организациските

⁵ http://illinoischoolleader.org/research_compendium/documents/successful_school_leadership.pdf

процеси што пак подразбира формирање на тимови, овозможување на партиципативно лидерство и дистрибуција на задолженијата.

ВТОР ДЕЛ

МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на овој магистерски труд е улогата на директорот, како лидер на училиштето во менаџирањето со човечките ресурси во основното образование.

Проблемот е од комплексна природа при што би опфатил низа појави кои се случуваат во однос на менаџирањето, односно раководењето со основните училишта.

Всушност во ова истражување ќе испитуваме:

- Мислењата на наставниците и стручните соработници поврзани со разновидните улоги на директорот (лидерот) во менаџирањето со човечките ресурси во основното училиште;
- Лидерските способности кај директорите на основните училишта.

Со ова истражување ќе се утврди фактичката состојба за тоа колку е застапено лидерството во основните училишта и потребата од лидерство во основното образование. Истото би придонело за извесни реформи во однос на раководењето со училиштата од страна на директорите, се со цел подобрување на квалитетот на образованието и постигнување ефикасност во работењето и кај наставниците и кај директорите.

2. ЦЕЛ, КАРАКТЕР И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Основната цел на ова истражување е да се испита дали и колку директорите на основните училишта поседуваат лидерски вештини и

способности за менаџирање со човечките ресурси во основното образование.

Испитување на ставовите и мислењата на директорите на основните училишта, на наставничкиот персонал и стручните соработници, по однос на лидерските вештини и способности на директорите и нивната функција врз подобрување на работата на основните училишта.

Теоретски цели

Ова истражување ќе биде насочено кон проучување на соодветната литература поврзана со лидерството и менаџментот на човечки ресурси и тоа ќе придонесе да се прошират постојните, но и да се стекнат нови знаења кои имаат големо значење за определување на лидерските вештини и способности на директорот на основното училиштето и менаџментот со човечки ресурси. Теоретската цел е и во функција да се поттикнат повеќе размислувања и идеи за лидерството и менаџментот со човечки ресурси кои ќе придонесат кон зајакнување на теоретските основи за лидерството и менаџментот на човечки ресурси.

Апликативни цели

Со овој труд ќе придонесеме кон правилна идентификација и проценка на лидерските вештини и способности на директорите на основните училишта, кои ќе бидат од големо значење за менаџментот на човечки ресурси, со што ќе се обезбеди поголема ефективност и ефикасност во постигнувањето на целите во воспитно-образовната организација.

Ова истражување е **емпириско** бидејќи се истражува процес насочен кон истражување на состојбите и процесите во училиштето, односно се утврдува процесот на управување на директорот (лидер) со човечките ресурси. Ова истражување е и **иновативно** затоа што дел од улогата на директорот (лидер) е да создава услови за надоградување, едукација и внесување на иновации во наставата и **прогностичко** истражување со кое се согледува начинот на менаџирањето со човечките ресурси и подобрување на работата во училиштето во иднина.

Задачи на истражувањето се:

1. Да се испита кон што е поголема насоченоста на директорот (лидер) на основното училиште, кон целите на организацијата или кон односите со вработените;
2. Да се испита како директорот (лидер) ги мотивира вработените во основните училишта;
3. Да се испита дали и колку вработените (наставниците) партиципираат во донесувањето одлуки;
4. Да се испита начинот на донесување одлуки на директорот лидер на основното училиште;
5. Да се испита како директорот лидер ја спроведува контролата на вработените (наставниците);
6. Да се испита колку директорот (лидер) ги почитува законските одредби по однос на вработување нови кадри;
7. Да се испита дали и колку директорот лидер обезбедува услови за обука и развој на вработените.

3. ХИПОТЕЗИ

Општа хипотеза

Хо - Претпоставуваме дека директорот на основното училиште поседува во доволна мера лидерски вештини и способности за менаџирање со човечките ресурси во основното училиште.

Помошни хипотези:

H_1 - Претпоставуваме дека директорот (лидер) повеќе е насочен кон остварување на организациските цели на основното училиште, отколку кон вработените.

H_2 - Со мотивирањето на вработените во основните училишта преку различните начини се зголемува задоволството на работното место и се обезбедува клима на ефикасно работење.

X₃ - Претпоставуваме дека вработените (наставниците и стручните соработници) пратиципираат во донесувањето одлуки на ниво на организација (училиште).

X₄ - Претпоставуваме дека директорот на училиште одлуките ги донесува на демократски начин.

X₅ - Претпоставувам дека директорот врши мониторинг и константно следење на работните постигнување на своите вработени.

X₆ - Претпоставуваме дека директорот (лидер) има доволно познавање на правната рамка и согласно законските одредби во врши вработувањето на нови кадри.

X₇ - Претпоставувам дека директорот на училиште обезбедува доволно услови за обука и развој на вработените.

4. ВАРИЈАБЛИ

- Независна варијабла: Условите за професионален развој, начините на донесување одлуки, начините на мотивирање на вработените.
- Зависна варијабла: Ставовите и мислењата на наставниците и стручните соработници: степенот на задоволство на работното место

5. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Дескриптивен метод - опис, анализа и генерализација

Во рамките на ова истражување најнапред се направи дескрипција на влијанието на директорите (лидерите) во управувањето со човечките ресурси во училиштето. Директорот секојдневно управува со конкретни состојби,

давајќи посебен акцент на управувањето со човечките ресурси - луѓето кои работат таму и кои индивидуално и колективно придонесуваат за остварување на организациските цели.

Во насока на зголемување на веродостојноста на резултатите, паралелно се анализираа и исказите од стручните соработници и наставниците.

Предноста на оваа метода е што опфати повеќе факти, доста е економична, релативно едноставна, лесно се организираше и се оствари без никаква потешкотија.

Во истражувањето се користеа следниве техники и инструменти:

Техники:

- интервјуирање,
- скалирање,

Инструменти:

- врзано интервју(протокол)
- скала на ставови Ликертов тип

Интервју - врзано интервју наменето за директори (лидери) на училиштата. Се користеше протокол на врзано интервју кое се состоеше од листа (протокол) со точно утврдени прашања со кои се потрудивме да добиеме сознанија за лидерските способности на директорот во однос на менаџирањето на човечките ресурси.

Скалирање и инструмент скала на ставови: за секој став беа понудени пет одговори (во потполно се согласувам, се согласувам, не се согласувам, воопшто не се согласувам и немам мислење). Скалата на ставови беше наменета за наставниците и стручните соработници. Всушност, понудените ставови претставуваа состојби за влијанието на директорот во однос на менаџирањето со човечки ресурси преку кои се рефлектира основата на нивното тековно однесување во процесот на работа во училиштето како организација.

6. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Во истражувањето беа опфатени популациони категории од наставници, стручни соработници и директори на основните училишта.

Популација на наставници ги опфати: наставниците од одделенска настава, наставниците по предметна настава; стручни соработници: педагози, психолози, како и директорите на основните училишта. Примерокот на истражување се состоеше од: вкупно 150 испитаници, од кои 10 директори, 126 наставници и 14 стручни соработници во основни училишта.

Училишта опфатени во истражувањето се :

1. О.У „Кирил Пејчиновиќ“ – општина Теарце, Тетово;
2. О.У „Шемшово“ – село Шемшово, општина Јегуновце, Тетово;
3. О.У „А.С. Киќиш“ – Тетово;
4. О.У „Коста Рацин“ – општина Брвеница, Тетово;
5. О.У „Лирија“ – Тетово;
6. О.У „Братство Миѓени“ – Тетово;
7. О.У „Кирил и Методиј“ – Тетово;
8. О.У „Александар Здравкоски“ – општина Јегуновце, Тетово;
9. О.У „Симче Настовски“ – село Вратница, општина Јегуновце, Тетово;
10. О.У „Истикбал“ – Тетово.

7. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Статистичката обработка на податоците се изврши преку сумирање на податоците добиени од инструментите за прибирање на податоци со помош на компјутер, се користеш програма SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

При статистичката обработка на податоците се применија постапки од дескриптивната статистика (дистрибуција на фреквенција, процент, аритметичка средина). Добиените и обработени податоци ќе се презентираат подолу во табели и графикони.

8. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Процесот на истражување се одвиваше низ испреплетени серии на теоретски и емпириски активности кои се одвиваа помалку или повеќе по утврден редослед. Ликертовата скала беше поделена на 140 вработени во 10 основни училишта во Тетово и околината на Тетово, додека протоколот за врзаните интервјуа со 10-те директори се одвиваше лице в лице. Периодот во кој се спроведуваше истражувањето беше мај-јуни 2014.

ТРЕТ ДЕЛ

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. **Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на интервјуирање на директорите**

Како составен дел на спроведеното истражување за лидерските вештини и способности кај директорите на основните училишта е и врзаното интервју кое се оствари со директорите на 10-те основни училишта во Тетово и околината. Целта е да ги сознаеме лидерските вештини и способности на директорот во однос на менаџирањето со човечките ресурси во своите училишта.

Интервјето се состоеше од прашања по однапред утврден редослед наменето конкретно само за директорите. Истражувањето имаше за цел да утврди дали и колку директорите поседуваат лидерски вештини и способности во менаџирањето со човечките ресурси и дали се тоа придонесува за развојот на училиштето како организација и овозможува пријатна работна клима. Разговорите со директорите беа претходно договорени и се реализираа во канцелариите на директорите за да им се овозможи поголема пријатност и подобро чувство за припаѓање со цел добивање на поверодостојни и пообјективни резултати. Целта ни беше да согледаме колку директорите воопшто го познаваат менаџментот со човечки ресурси, колку водат грижа за истиот и дали тие поседуваат лидерски способности во управувањето со човечките ресурси во нивните училишта, за што сметам дека поверодостојни би биле резултатите од скалирањето на наставниците и стручните соработници, бидејќи вистинските лидери се признаваат од своите следбеници, а не од самите себе.

Интервјето започнуваше со општо прашање за познавање на поимот менаџмент со човечки ресурси, па како дефиниција за овој поим беа добиени различни одговори. Во продолжение ќе бидат презентирани одговорите на неколку директори по однос на ова прашање:

С.И: „Умешност и способност да се соработува со луѓе, успешно да се комуницира“

С.М: „Соработка со различни луѓе кои бараат различен пристап каде неопходно е нивно подетално запознавање и добро развиена комуникација“

Ј.Б: „Тимска работа и создавање поволна училишна клима “

Б.Б: „Способност за соработка и комуникација со вработените“

М.М: „Добро организирана тимска работа со сите вработени заради остварување на заеднички цели“

Од приложените одговори можеме да забележиме дека директорите делумно го познаваат поимот менаџмент со човечките ресурси. Најчесто споменувани поими се комуникацијата и тимското работење. Сепак потребно е мало проширување на знаењата за поголемиот и поширок опфат на менаџирањето со човечките ресурси, бидејќи тој е доста поопширен и бара соодветни способности и квалитети во секојдневната работа.

На прашањето: „Според Вас кои вештини и компетенции се потребни за успешно менаџирање со човечките ресурси ? Дали вие ги поседувате?“ најголемиот дел одговорија дека тоа е тимското работење, што упатува на тоа дека директорите делумно ги познаваат потребните вештини за управување со човечките ресурси. Горенаведеното го потврдуваме со следните одговори:

Б.Б: „Тимско работење и демократски тип на менаџирање“

С.М: „Теоретска поткрепеност за менаџментот со човечки ресурси, работно искуство, планирање и организирање, комуникативност, одлучност , тимска работа“

Ј.Б: „Комуникација, решавање конфликти, работење во тим, флексибилност “

С.И: „Искреност, професионалност, транспарентност “

А.К: „ Водење тим, стручно знаење, одлучност, трпение “

Б.Ш: „Решавач на конфликти, визија за иднина “

Сите 10 директори беа едногласни во ставот дека ги поседуваат, а од одговорите можеме да заклучиме дека директорите се делумно упатени за вештините и способностите околу управувањето со човечките ресурси. Значи директорите во текот на својата работа ги поседуваат и делумно ги применуваат во секојдневното работење своите вештини во управување на своите вработени.

Општ впечаток за познавањето на оваа проблематика ни даваат и одговорите на следното прашање околу плановите за **развој на човечките ресурси и спроведувањето на обуките за наставниците и стручните соработници** каде имаме повеќе конкретни одговори:

Б.Ш: „Вклучување на вработените во проекти и семинари кои ќе овозможат поголеми знаења на наставниците заради остварување на подобра настава “

М.М: „Идентификацијата на потребите на училиштето бара соодветна обука за наставниците и стручните соработници: обуки за менаџирање со конфликти, менаџирање на време и сл. “

С.М: „Развојот на човечките ресурси бара соодветни обуки и сметам дека Јас ги спроведувам, а тоа се: обука за работа со деца со посебни потреби, ИКТ, комуникациски вештини“

Ј.Б: „Интерни семинари за професионален развој “

Директорите во основните училишта спроведуваат соодветни обуки за своите вработени со цел успешно спроведување на образовните процеси. Од приложените одговори на директорите во основните училишта обуката и развојот на наставниците и стручните соработници се одвива преку разновидните семинари и проекти, обуки за менаџирање со конфликтни ситуации, обуки за менаџмент на време, усовршување на комуникациските вештини како и интерните семинари за професионален развој.

Во однос на мотивацијата кај вработените на прашањето: **„Кои инструменти ги применувате за да ги мотивирате вработените? Дали ги наградувате ?“** одговорите беа приближно еднакви кај поголемиот број на директори:

Ј.Б: „Признанија за успешни достигнувања во работењето“

С.И: „Јавни истакнувања и сертификати за успешна работа“

С.М: „Вербално ги поттикнувам“

А.К: „Пофалби, признанија, сертификати “

М.М: „Пофалби и истакнувања пред колегиумот “

Б.Ш: „Ги пофалувам и истакнувам пред другите вработени “

Начините на наградување и мотивирање на наставниците и стручните соработници во основните училишта се различни. Директорите ги приложија своите одговори во однос на оваа тематика истакнувајќи дека мотивирањето и наградувањето на своите вработени го остваруваат преку: разновидни пофалби и признанија, јавни истакнувања и сертификати за успешна работа. Дали овие техники на наградување се мотивација за вработените поверодостојно би ни покажале резултатите од Ликертовата скала на испитаните наставници и стручни соработници.

Потребите од наставниот кадар се планираат во согласност со тековните потреби на основното училиштето. Селекцијата пак на соодветниот наставен кадар се врши во согласност со законската и подзаконска регулатива која ја обработува оваа проблематика (Закон за работни односи, Закон за основно образование, Закон за средно образование). Тоа се потврдува и со одговорите дадени во прилог:

Ј.Б: „ Според законските регулативи “

С.И: „ Зависно од потребите на училиштето по пат на интервјуирање “

С.М: „ Според утврдените законски норми и критериуми , интервју “

Во рамките на одлучувањето во училиштето и начинот на кој се донесуваат одлуките добивме значајни и конкретни одговори. Дури 8 од вкупно 10те директори беа јасни во своите одговори. Сите произнесоа став дека одлучување е во корелација и со целосна поддршка од вработените. Ова е особено значајно, бидејќи не упатува кон тоа дека директорите ги

земаат во предвид мислењата и ставовите на своите вработени. Еве се дел од нивните одговори:

Ј.Б: „Сите заедно демократски донесуваме одлуки“

С.М: „Вработените земаат активно учество во одлучувањето на ниво на училиште“

Б.Б: „Во согласност со вработените, на наставничкиот совет со училишниот одбор одлучуваме сите заедно“

А.К: „ Со формирање на тимови од страна на вработените и земање нивно активно учество“

Б.Ш: „Секако дека вработените се вклучуваат во процесот на одлучување и тимски донесуваме одлуки“

М.М: „Секако дека вработените имаат учество без нивна согласност не одлучувам ништо“

С.И: „Се одлучува на ниво на училиште со сите вработени“.

Во однос на прашањето: **„Дали себеси се сметате за добар наставник“**. Сите директори се согласни дека се добри наставници што е многу битно бидејќи за да се води еден тим од луѓе кон една цел и да се остварува успешна работа неопходно е самите водачи лидери да бидат стручни и искусни и во доволна мера да ги познаваат работните обврски на секој вработен. Неопходно е првенствено самите директори да бидат добри подучувачи и добри наставници за да можат и своите следбеници да ги следат и признаваат во нивната работа. Со самото познавање на своите вработени и нивната работа, поефективно се води целата организација, целото училиште и поефикасно се остваруваат целите.

Во текот на своето работење директорот води постојаната грижа за вработените и спроведува соодветна контрола и оценка на нивната работа. По однос на петтото прашање: **„На кој начин вршите оценување на наставниците“** најчесто посочени беа одговорите: евидентни листови, посета за време на часовите, водење на педагошка евиденција и документација и сл. Истото може да се види од одговорите во прилог:

Б.Б: „Посета на час и водење соодветна евиденција “

С.М: „Извештаи и прегледи “

С.И: „Преку следења за реализацијата на наставниот план и програма “

А.К : „Следење на наставата за време на час “

Од приложените одговори можеме да забележиме дека оценувањето на работата на вработените во основните училишта се одвива најчесто преку следењата на часовите и за истото се води соодвета педагошка евиденција која би послужила за развојот како на човечките ресурси во основното училиште така и за успешниот развој на основните училишта во целина.

По анализата на резултатите од интервјуто може да се констатира следното:

Од самото познавање на проблематиката околу менаџирањето со човечките ресурси водењето грижа за професионалниот развој на наставниците и стручните соработници, мотивирањето и помагањето на вработените во работењето, инспирирањето да го достигнат својот полн потенцијал, секојдневната грижа и оценувањата за своите вработени можеме да заклучиме дека: директорите поседуваат во доволна мера лидерски вештини и способности за управување со човечките ресурси, но она што би ги дефинирало како вистински лидери сепак поверодостојно би ни покажале резултатите од изнесените оценки на ставовите од страната на наставниците и стручните соработници како нивни следбеници во работењето.

Од резултатите до кои се дојде со спроведеното интервју, можеме да заклучиме: директорите (лидерите) сметаат дека успешно ги управуваат човечките ресурси и поседуваат во доволна мера лидерски вештини и способности, а со тоа даваат придонес во подобрувањето на работата во училиштето.

2. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на скалирање наменети за наставниците и стручните соработници

За истражувањето на лидерските вештини и способности се користеше методот на скалирање со скала на ставови од Ликертов тип. Во скалата се содржани пет можни ставови, кои се движеа во распон од: 5 - во потполно се согласувам до 1 - немам мислење. Од испитаниците се бараше да го дадат степенот на своето согласување, со маркирање на степенот на согласност на посочениот став.

Општи податоци на структурата на анкетираниите вработени (наставници и стручни соработници) во основните училишта. Согласно потребите на ова истражување покрај интервјуата со директорите беа анкетирани и вкупно 140 наставници и стручни соработници од основните училишта во Тетово и околината на Тетово.

Табела бр.1

Структура на примерокот во однос на степенот на образование и работното искуство

Работно место	Степен на образование								Работно искуство						Вкупно
	Вишо		Високо		Магистер		Доктор		0-10г.		10-20г.		Над 20г.		
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Наставник одделенска	8	15%	41	79%	3	6%	/	/	9	17%	24	46%	19	37%	52
Наставник Предметна	16	22%	49	66%	9	12%	/	/	35	47%	16	22%	23	31%	74
Стручен Соработник	/	/	13	93%	/	/	1	7%	3	21%	4	29%	7	50%	14
Вкупно	24	17%	103	74%	12	9%	1	1%	47	34%	44	31%	49	35%	140

Од вкупниот број на испитаници во однос на работното место имаме:

- Наставници во одделенска настава 52 вработени или 37 % од вкупните вработени

- Наставници по предметна настава 74 или 53 % од вкупните вработени

- Стручни соработници 14 или 10 % од вкупните вработени

Во однос на степенот на образованието преовладува Високото образование:

- Вишо образование имаат 24 вработени (наставници и стручни соработници) од вкупно 140 или 17% од вкупните вработени.

- Најголемиот дел од вработените се со Високо образование каде од вкупно 140, 103 имаат високо образование или 74%.

- Магистериум поседуваат 12 вработени од вкупно 140 или тоа е 9 % од вкупниот процент на вработени.

- Докторат има само еден вработен од вкупно 140 или тоа е 1% од вкупниот број на вработени.

Работното искуство е во приближен однос. Така имаме вработени со работно искуство од 0-10год. и тоа 47 од вкупните 140 или 34 %. Со работно искуство од 10-20год. се стекнале вкупно 44 вработени или 31%. Додека останатиот и поголем дел се вработени со работно искуство над 20 год. и тоа 49 наставници и стручни соработници или 35%

Преглед на резултатите од скалата на ставови од Ликертов тип доделена на 140 вработени (наставници и стручни соработници)

Табела бр.2

Проценка на мислењата на наставниците и стручните соработници во однос на поседувањето на лидерските вештини и способности кај директорите

Магистерски труд „Лидерството и менаџирањето со човечки ресурси во основното воспитание и образование”- Миланка Нестороска

Р. Бр	СТАВОВИ	Во потполно се согласува м (5)		Се согласува м (4)		Не се согласува м (3)		Воопшто не се согласува м (2)		Немам мислење (1)		М
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Рејтингот на училиштето е на солидно ниво	49	35%	73	52%	14	10%	0	/	4	3%	4.2
2	Владее добро расположение и клима,вработените со задоволство ги извршуваат задачите	41	29%	74	53%	22	16%	3	2%	0	/	4.1
3	Директорот е целосно насочен кон систематизација на резултатите и остварување на целите на училиштетото	69	49%	59	42%	10	7%	1	1%	1	1%	4.4
4	Соработката меѓу наставниците , стручните соработници и директорот не претставува натпревар туку заедничко остварување на целите	55	39%	63	45%	19	14%	2	1%	1	1%	4.2
5	Директорот ја стимулира работата на наставниците и струч.соработници преку индивидуалните планови за развој на човечките ресурси	50	36%	67	48%	16	11%	3	2%	4	3%	4.1
6	Директорот овозможува наградување на вработените.	35	25%	48	34%	46	33%	6	4%	5	4%	3.7
7	Наставниците и стручните соработници земаат активно учество во донесувањето одлуки и решенија.	29	21%	80	57%	27	19%	3	2%	1	1%	4.0
8	Директорот го има крајниот збор во одлучувањето на ниво на училиште.	33	24%	81	58%	17	12%	2	1%	7	5%	3.9
9	Постои поврзаност меѓу вработените во училиштето и сите заедно влијаеме на севкупниот успех.	34	24%	76	54%	22	16%	4	3%	4	3%	3.9
10	Квалитетот на наставата е наш приоритет за успешно постигнување на целите на училиштетот како организација.	65	46%	60	43%	10	7%	0	/	5	4%	4.3
11	Директорот врши мониторинг и оценување на наставничкиот персонал.	35	25%	86	61%	14	10%	1	1%	4	3%	4.1
12	Директорот поседува знаења на правната рамка и законските одредби за правилен избор и вработување на кандидатите.	54	39%	72	51%	11	8%	2	1%	1	1%	4.3
13	Директорот на училиштето успешно ги планира и менаџира човечките ресурси	59	42%	67	48%	13	9%	0	/	2	1%	4.3
14	За сите реформи кои се спроведуваат во училиштето, директорот обезбедува и соодветна обука за вработените.	48	34%	69	49%	18	13%	4	3%	1	1%	4.1
15	Директорот има целосно разбирање за личните и надворешните потреби на своите вработени.	72	51%	55	39%	11	8%	1	1%	1	1%	4.4
16	Директорот е подготвен да го превземе ризикот од успех или неуспех од направените организациски промени.	52	37%	63	45%	23	16%	1	1%	1	1%	4.2
17	Директорот управува со активностите поврзани со воведување промени во училиштето.	45	32%	80	57%	8	6%	2	1%	5	4%	4.1
18	Комуникацијата е слободна,се дискутира за секој проблем и целосно сме информирани.	51	36%	60	43%	27	19%	1	1%	1	1%	4.1
19	Наставниците отворено и стручно ги истакнуваат своите интереси.	38	27%	74	53%	22	16%	4	3%	2	1%	4.0
20	Често одржуваме состаноци за сумирање на постигањата, ја разгледуваме работата и бараме можности за нови идеи и предизвици.	46	33%	70	50%	21	15%	2	1%	1	1%	4.1

Графикон 1. Рејтингот на училиштето е на солидно ниво

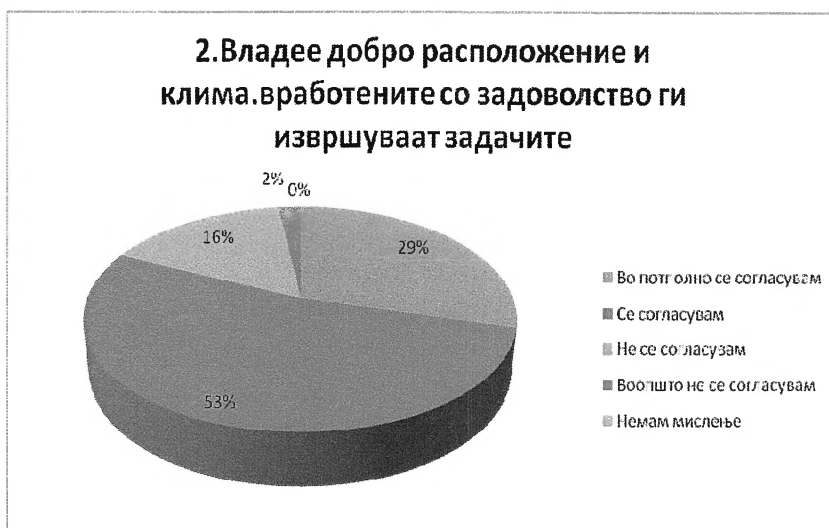
Figure 1. Ratings of school is occasioned level



Во однос на развивањето на училиштето како организација и можностите за напредок и одржување на основното училиште на едно солидно ниво можеме да забележиме дека рејтингот на училиштата се одржува на едно солидно ниво како што е произнесено од изнесените оценки дури повеќе од половина, 52 % се согласни како и 35% во потполно се согласуваат дека нивните училишта се на солидно ниво. Ова е висок процент на согласност и претставува значен показател за успешно водење и развој на едно основно училиште од страна на директорите лидери.

Графикон 2. Владее добро расположение и клима, вработените со задоволство ги извршуваат работните задачи

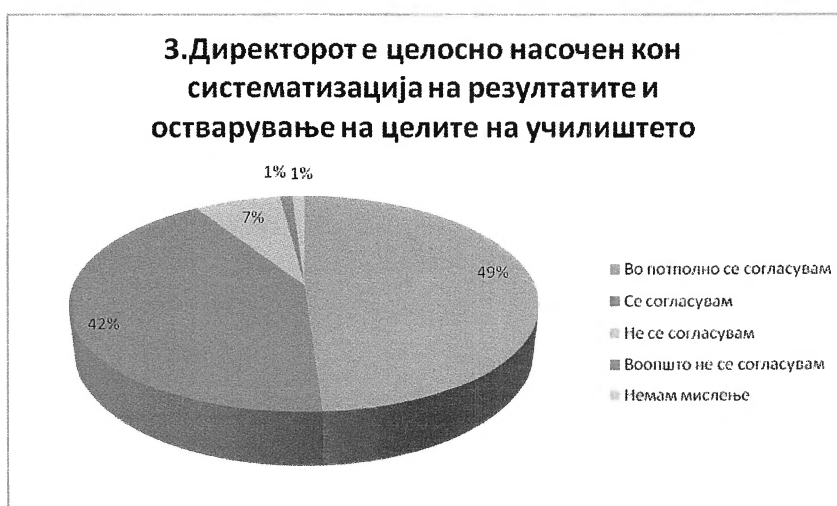
Figure 2. Fluent in a good mood and climate , employees gladly perform tasks



Лидерството поддржува и стимулира пријатна работна клима која е основа за успешно водење и работење на организацијата. Дека вработените се задоволни од секојдневното работење во своите училишта, од политиката на своите директори ни укажува високиот процент на согласност каде дури 53% се согласуваат дека во нивните училишта владее пријатна работна атмосфера и сите со задоволство ги извршуваат своите работни задачи.

Графикон 3. Директорот е целосно насочен кон систематизација на резултатите и остварување на целите на училиштето

Figure 3. Director is fully focused on the systematization of results and achievement of the objectives of the school



Резултатите од работењето на основното училиште се мерка за ефекасно остварување на целите. Директорите лидери треба добро да ја систематизираат и планираат работата, да поставуваат цели, да определува приоритети, како и да водат грижа за остварување задачите на организацијата. Дури 49% од испитаниците се согласуваат, а 42% се во потполно согласни дека директорот успешно ја извршува оваа функција, додека само мал процент скоро незабележителен од 7% не се согласуваат, а само по 1% воопшто не се согласуваат или немаат мислење.

Графикон 4. Соработката меѓу наставниците, стручните соработници не претставува натпревар туку заедничко остварување на целите

Figure 4. Collaboration between teachers and associates is not a competition but common achieving goals

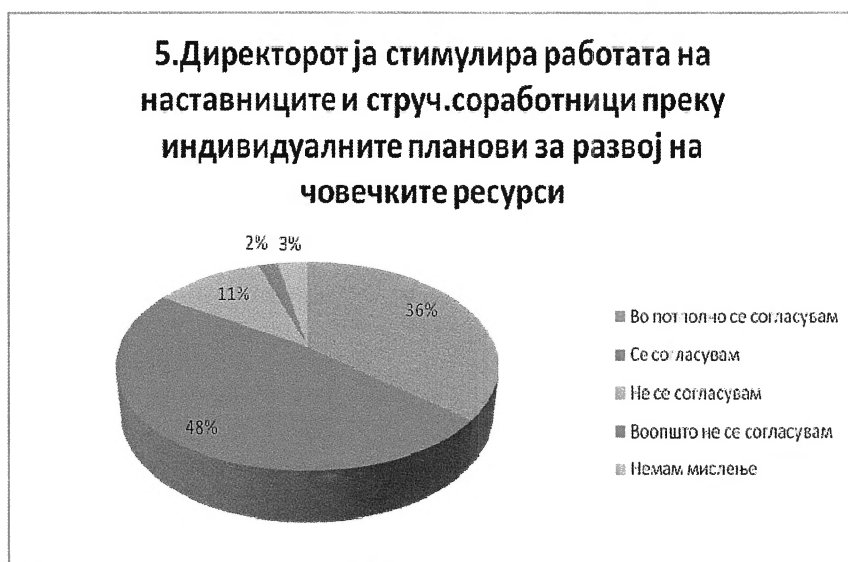


Меѓусебната соработка на наставниците и стручните соработници во координација со своите директори треба да овозможи единство кое ќе донесе пријатно работно секојдневие и прогресивен успех. Дека во основните училишта не постои натпревар, туку сите заедно придонесуваат за остварување на успехот на своите училишта ни укажуваат резултатите од изнесените мислења на испитаниците. 45% од вкупните испитаници се согласни дека нема никаков натпревар, 39% во потполно се согласуваат,

наспроти тоа 14 % не се согласни, а само 1 % нема мислење и 1 % воопшто не се согласуваат.

Графикон 5. Директорот ја стимулира работата на наставниците и стручните соработници преку индивидуалните планови за развој на човечките ресурси.

Figure 5. Director stimulate teachers and associates through individual plans for development of human resources .



Лидерството секогаш има визија и акција за напред. Секојдневните иновации во образовните системи бараат соодветни обуки за развој и унапредување на спроведувачите на образовните програми, а тоа се образовните работници. Наследеното на кариерниот развој на вработените ќе овозможи уназаднување и неефикасност во образовниот процес. Токму затоа директорите лидери треба да се грижат за кариерниот развој на своите вработени. Од спроведеното истражување се забележува дека 48 % од вработените приближно пола од испитаниците во основните училишта се согласни дека се стимулирани за работа преку индивидуални планови за развој. 36% се исто така со високо убедување дека се во потполно согласни по произнесенiot став. Само 11% се изјасниле дека нивните директори не им овозможуваат кариерен развој, 2% воопшто не се согласуваат, а само 3% немаат мислење.

Графикон 6. Директорот овозможува наградување на вработените

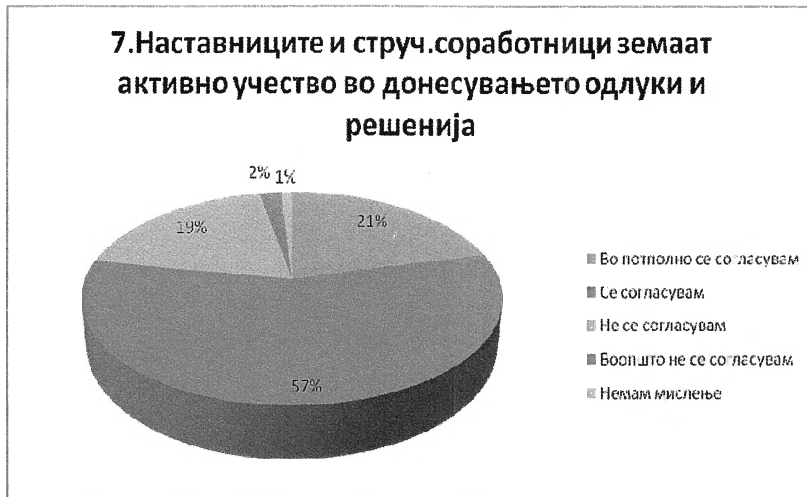
Figure 6. Director allows rewarding employees .



Потенцијалот да се влијае врз другите со доделување на награди е една од повеќето функции на лидерот. Наградната моќ на директорите лидери се гради врз основа на определувањето на наградите кои ќе им се доделат. Наградите како што се: привилегиите, унапредување, слободните денови ги немаат истите ефекти како што се внатрешните награди : чувство за успех и личен развој. Дури 48 од вкупните 140 вработени или 33% не се согласуваат дека се наградувани од своите директори. Меѓутоа во корелација со ставот 5 каде степенот на согласност е во висок процент можеме да заклучиме дека наградувањето преовладува во основните училишта во еден солиден процент.

Графикон 7. Наставниците и стручните соработници земаат активно учество во донесувањето одлуки и решенија.

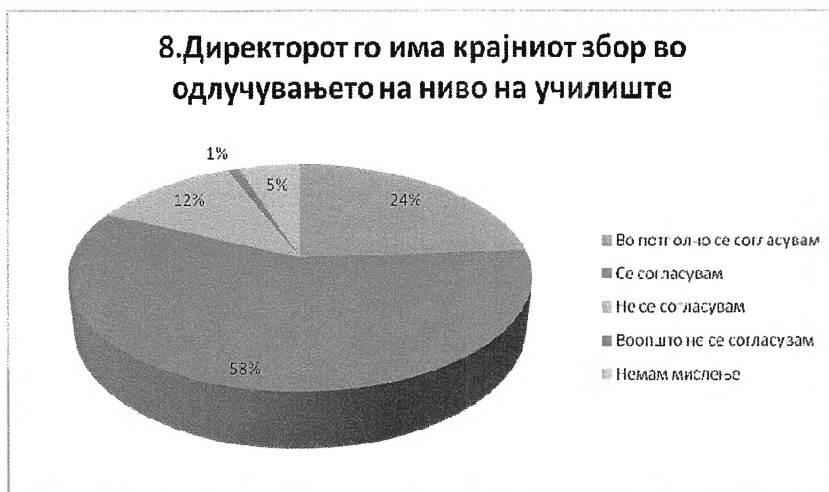
Figure 7. Teachers and associates take part in decision -making and solutions



Истражувањето за донесувањето на одлуки во рамките на основните училиште и учеството на вработените во одлучувањето укажува дека вработените во основните училишта земаат активно учество. Повеќе од половина на испитаниците 80 од 140 или 57 % се согласуваат дека се дел од процесот на одлучување на ниво на училиште, односно земаат активно учество. Тоа укажува дека директорите лидери во основните училишта им дозволуваат на своите подредени партиципација во одлучувањето.

Графикон 8. Директорот го има крајниот збор во одлучувањето на ниво на училиште

Figure 8. Director has the final say in deciding on the level of school



И покрај високиот процент на согласност со ставот: **Директорот го има крајниот збор во одлучувањето на ниво на училиште** дури 58 % од севкупната популација, значајно е што во процесот на одлучување вработените се активно вклучени и нивното мислење и став партиципираат во севкупното работење и одлучување во основните училишта. Самото чувство на вклученост укажува на чувство на припадност во организацијата.

Графикон 9. Постои поврзаност меѓу вработените и сите заедно влијаеме на севкупниот успех

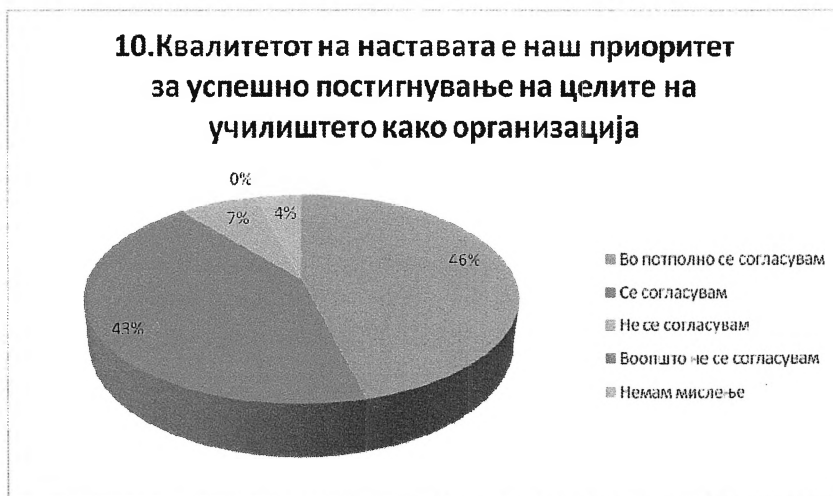
Figure 9. *There is a connection between employees and all together influence the overall success*



Како основна цел на лидерството е развивање на чувство за припадност кон организацијата и кон заедничките вредности и идеи. Меѓусебната поврзаност во основните училишта е клучна за успехот на ниво на училиштето како образовна организација. Во основните училишта постои поврзаност и како одлика на развиеноста на лидерските вештини на директорите имаме висок процент на позитивно изнесен став од 54 % или повеќе од половина вработени во основните училишта чувствуваат припадност кон училиштата во кои работат.

Графикон 10. Квалитетот на наставата е наш приоритет за успешно постигнување на целите на училиштето како организација

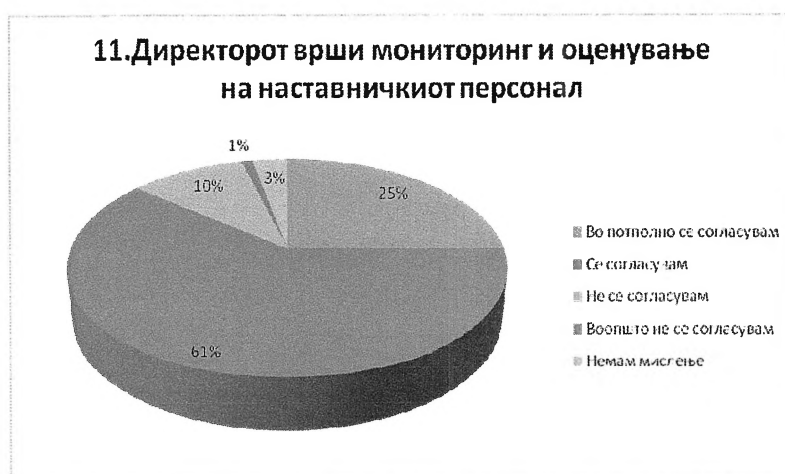
Figure 10. The quality of teaching is a priority for the successful achievement of the objectives of the school as an organization



Нискиот степен на несогласување по однос на ова тврдење 7 % или 10 од вкупните 140 испитаници ни укажува дека скоро во сите основни училишта приоритет е квалитетот на наставата и успешно остварување на целите на училиштата.

Графикон 11. Директорот врши мониторинг и оценување на наставничкиот персонал

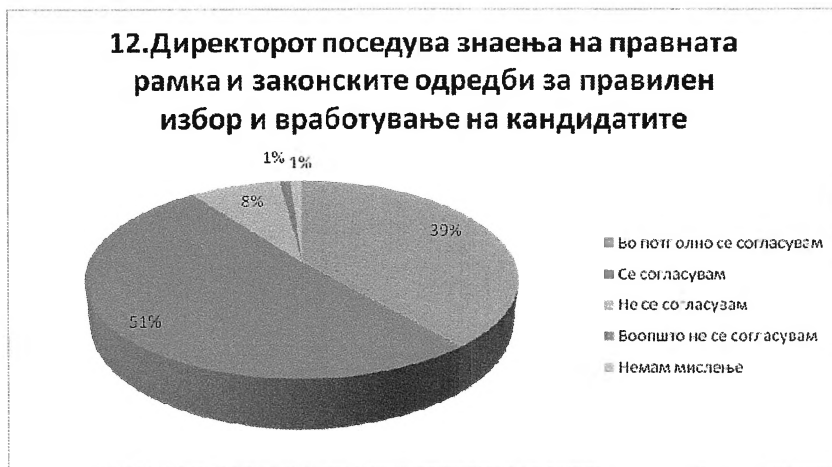
Figure 11. Director do the monitoring and evaluation of the teaching staff



Ефективноста на едно училиште не се огледа само во тоа што го прави, туку и начинот на кој и како тоа го прави. Ефективното училиште е патување кое никогаш не завршува. За да ова патување се одржува потребна е континуирана енергија како и контрола на вложените напори. Вистинските директори лидери имаат целосна контрола врз процесот на работење и секојдневно ги следат достигнувањата како на секој вработен поединечно така и на основните училишта во целост. Тоа ни го докажува и резултатот од произнесената согласност од наставниците и стручните соработници во основните училишта. Имаме висок степен на согласност од 61% или 86 од 140 се изјасниле дека се подложени на мониторинг и константно следење на нивните достигнувања од страна на своите директори, што води до зголемување на ефективностa на основните училишта.

Графикон 12. Директорот поседува знаења на правната рамка и законските одредби за правилен избор и вработување на кандидатите

Figure 12. Director possesses knowledge of the legal framework and legal provisions for proper selection and recruitment of candidates

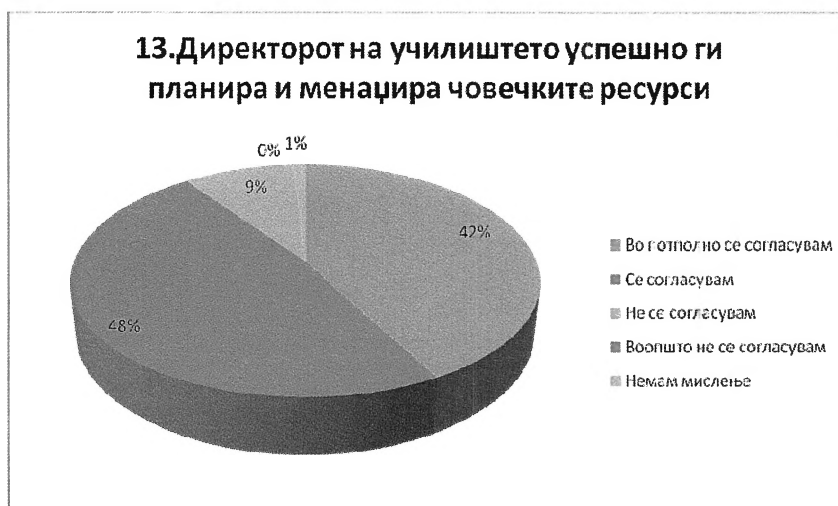


Она што го карактеризира еден директор како лидер меѓу другото е и неговата стручност и компетентност при изборот и селекцијата на новите кадри во неговото училиште. Директорите во основните училишта поседуваат доволно познавања на правната рамка за вработување на

наставничкиот персонал. Мал незначаен дел од 8 % не се согласуваат и само 1% воопшто не се согласуваат со ова тврдење, а 1 % немаат мислење за истото.

Графикон 13. Директорот на училиштето успешно ги планира и менаџира човечките ресурси

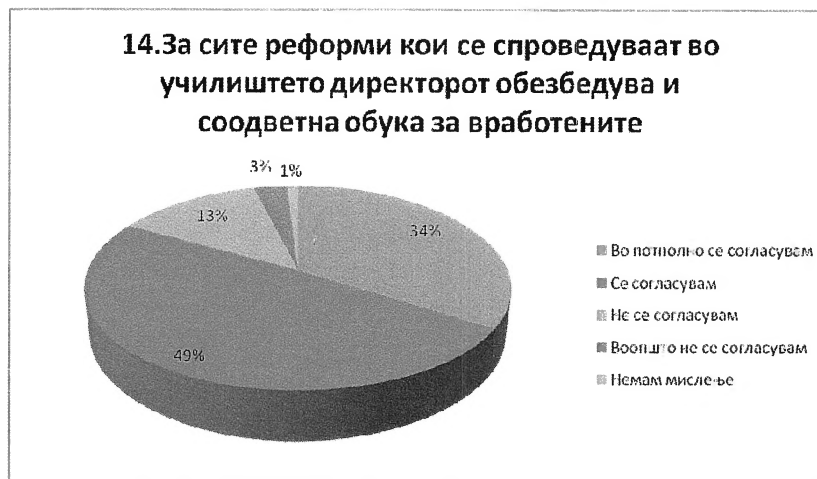
Figure 13. The director of the school successfully plan and manage human resources



67 Од 140 испитаници или 48% од наставниците и стручните соработници се изјаснуваат со позитивно мислење за работата на нивните директори во однос со менаџирањето на човечките ресурси во основите училишта. Исто така 42% се во уште поголема убеденост за доволната посветеност на нивните директори кон човечките ресурси.

Графикон 14. За сите реформи кои се спроведуваат во училиштето директорот обезбедува соодветна обука за вработените

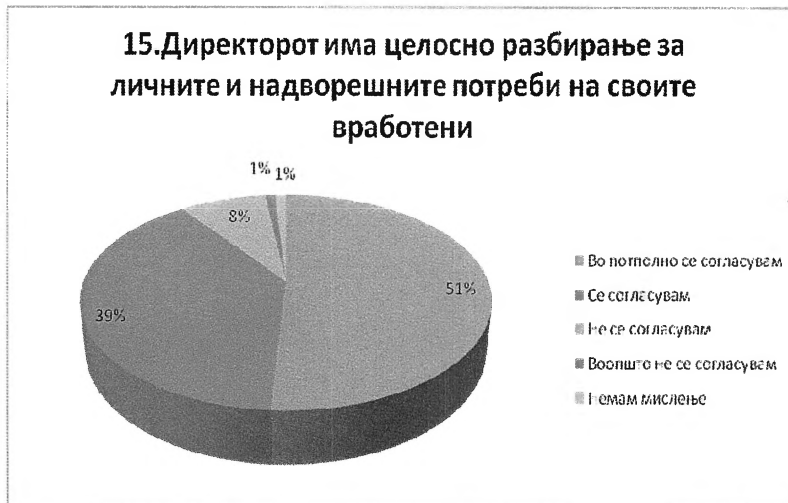
Figure 14. For all the reforms implemented in the school director provides appropriate training for the employees



Постојаните реформи во образовните програми бараат и соодветни познавања за спроведување на истите. Обуките претставуваат неизбежна основа за континуирано и ефективно одвивање на работниот процес на училиштето во целина. Директорот со своите лидерски вештини ќе овозможи ефикасна работа во неговото училиште доколку обезбеди соодветна обука на секој вработен за извршување на работите во училиштето. Од вкупните испитаници 13 % не се согласни дека се дел од соодветна обука во нивните училишта, додека големата согласност од 49% и 34% во потполно се согласуваат дека се дел од соодветните обуки што ги овозможува директорот лидер ни укажува дека директорите во основните училишта не ја занемаруваат обуката на вработените и со тоа придонесуваат за следење на современите образовни трендови.

Графикон 15. Директорот има целосно разбирање за личните и надворешните потреби на своите вработени

Figure 15. Director has full understanding of personal and external needs of their employees



Имајќи ги во предвид потребите на своите вработени секој директор кој тежнее да биде лидер ќе настојува да ги следи и да ги задоволува потребите на своите вработени како од личен карактер така и надворешните потреби. Во основните училишта разбирањето на тие потреби се одржува на високо ниво. 51 % од испитаниците се во целост согласни по овој став.

Графикон 16. Директорот е подготвен да го превземе ризикот од успех или неуспех од направените организациски промени

Figure 16. Director is willing to take the risk of success or failure of actual organizational changes



Превземањето на ризиците во работата како за своите дејства така и за дејствата на групата е една од многуте карактеристики на лидерите. Превземањето одговорност од направените промени независно дали се проследени со успех или неуспех е одлика на вистински лидер. Со високо убедување по овој став се вработените во основните училишта и тоа 45 од 140, додека 37% во потполност се согласуваат со овој став.

Графикон 17. Директорот управува со активностите поврзани со воведување промени во училиштето

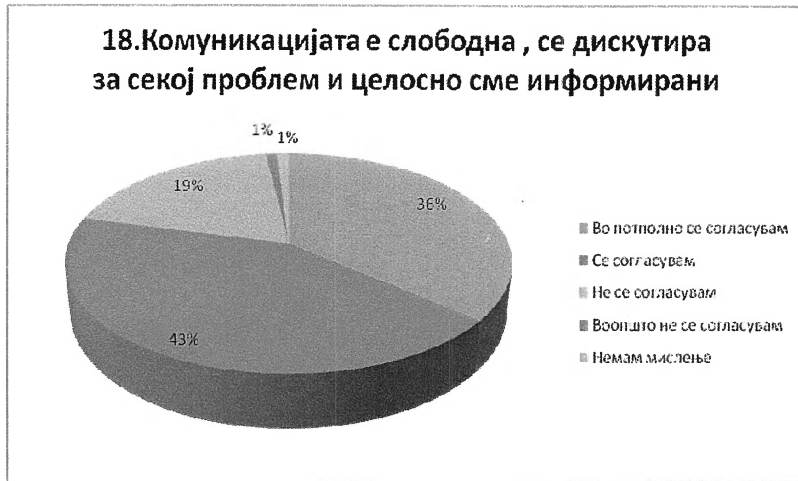
Figure 17. Director manages the activities related to the introduction of changes in school



Ефективниот лидер воведува промени и е подготвен да управува со севкупните активности што следат од воведените промени. Знаејќи кога е вистинското време за создавање клима за промени, директорите ќе настојуваат промените да имаат значајно влијание врз севкупното работење на основните училишта. 57% од наставниците и стручните соработници во основните училишта се согласуваат дека директорите успешно ги управуваат активностите поврзани со воведувањето промени во училиштата.

Графикон 18. Комуникацијата е слободна, се дискутира за секој проблеми и целосно сме информирани

Figure 18. Communication is free to discuss any problems and are fully informed



Основен материјал за изградба на добра комуникација претставува сознанието, дека секој човек е индивидуа со своја вредност. Ефективниот директор лидер го информира персоналот и комуницира со него отворено и со задоволство. И покрај високиот процент на согласност од 43% сепак 19% што не е за занемарување не се убедени дека остваруваат отворена комуникација со своите директори. Ова ни укажува дека сепак директорите треба да ја развиваат и одржуваат комуникацијата со своите вработени на едно уште повисоко ниво од моменталното.

Графикон 19. Наставниците отворено и стручно ги истакнуваат своите интереси

Figure 19. Teachers open and highlight their professional interests



Најдобар начин за искажување респект кон вработените не е само наградата, пофалбата и статусот, туку и подготвеноста за отворен разговор со нив. Внимателното сослушување е најдобар начин да се покаже респект кон вработениот. Тоа укажува дека лидерот го цени мислењето на вработениот, а вработениот чувствува дека е потребен и битен во организацијата. Само 1% од испитаниците, скоро незабележителен сметаат дека не ги истакнуваат своите интереси. Што значи дека директорите на основните училишта со своите развиени лидерски вештини успеваат отворено и стручно да ги сослушаат интересите и потребите на своите вработени.

Графикон 20. Често одржуваме состаноци за сумирање на постигањата, ја разгледуваме работата и бараме можности за нови идеи и предизвици

Figure 20. Often held meetings to summarize the achievements, consider the work and seek opportunities for new ideas and challenges



Визијата за развивање на лидерството е постојаното следење и креирање на нови идеи и предизвици во работата. Луѓето не се секогаш психолошки подготвени да прифаќаат нови идеи. Директорите лидери ќе настојуваат со висок степен на трпеливост и истрајност на различни начини да ги поттикнат своите вработени за нови идеи и предизвици. Лидерот собира многу податоци одржува многу состаноци се консултира со својот

персонал и потоа одлучува за текот на акцијата. Точно половина од испитаната популација на наставници и стручни соработници, 70 од 140 или 50% се согласуваат дека во текот на нивното работење се остваруваат состаноци во кој новите идеите се предуслов и главна цел за понатамошно работење и развивање на основните училишта.

Преку простата аритметичка средина од испитаната популација можеме да забележиме дека нема некој значајни отстапувања во однос на пресметката на средната вредност од произнесените согласности. Можеме да ги издвоиме ставот под реден број 6, кој се однесува на наградувањето на вработените како став со најниска вредност од 3,7 и ставовите под реден број 3 и 15 со највисока вредност од 4,4 кои се однесуваат на целосната посветеност на директорот кон остварувањата на целите на училиштетото и разбирањето на личните потреби на своите вработени.

Можеме да издвоиме дека директорот покрај неговата целосна насоченост кон систематизација на резултатите и остварување на целите на училиштето со ист интензитет е целосно насочен и кон разбирањето на личните и надворешните потреби на неговите вработени. Од самата грижа за своите вработени директорите на основните училишта поседуваат лидерски вештини и способности и успешно ги применуваат во управувањето со своите училишта

ЧЕТВРТИ ДЕЛ

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

1. Дискусија на резултатите во однос на поставената хипотетичка рамка

Анализата за лидерските вештини и способности на директорот во менаџирањето со човечките ресурси во основните училишта претставува реална основа за потврдување/отфрлање на поставената хипотетичка рамка.

1. Првата помошна хипотеза: „Претпоставуваме дека директорот (лидер) повеќе е насочен кон остварување на организациските цели на основното училиште, отколку кон вработените“ **се отфрла**, бидејќи и покрај високиот степен на согласност со ставот дека директорот е целосно насочен кон остварување на организациските цели од 49% и 42%, во значаен процент на согласност се и ставовите под реден број 2, 4, 15. кои ни укажуваат дека директорот покрај остварувањето на организациските цели води грижа и за своите вработени.

2. Хипотезата: „Со мотивирањето на вработените во основните училишта преку различните начини се зголемува задоволството на работното место и се обезбедува клима на ефикасно работење“ **се потврдува**. Високиот процент на согласност со ставот: „Владее добро расположение и клима, вработените со задоволство ги извршуваат задачите“, ни укажува дека мотивацијата за работа на вработените е на солидно ниво и се остварува во пријатна работна клима со висок степен на работно задоволство.

3. Хипотезата: „Претпоставуваме дека вработените (наставниците и стручните соработници) партиципираат во донесувањето одлуки на ниво на организација (училиште)“ **се потврдува**. Наставниците и стручните соработници земаат активно учество во одлучувањето на ниво на училиште.

За тоа со оценка 5 и 4 се изјасниле 109 од 140 или 78% од вработените со основните училишта.

4. Хипотезата: „Претпоставуваме дека директорот на училиште одлуките ги донесува на демократски начин“ **се потврдува**. Вклученоста на вработените во процесот на одлучување на ниво на училиште ни укажува дека секој вработен има чувство на припадност во училиштето. И покрај тоа што 58% од испитаниците се согласни дека директорот го има крајниот збор во одлучувањето вклученоста на вработените не води до заклучокот дека секој вработен е битен и партиципира во одлучувањето на ниво на училиште. Со тоа можеме да кажеме дека одлучувањето во основните училишта се одвива на демократски начин.

5. Хипотезата: „Претпоставуваме дека директорот врши мониторинг и константно следење на работните постигнувања на своите вработени“ **се потврдува**. 121 вработен од 140 или 86% од наставниците и стручните соработници во однос на ставот: „Директорот врши мониторинг и оценување на наставничкиот персонал“ даваат оценка 5 и 4. Согласноста е на солидно ниво и води кон тоа дека директорот како лидер е константен и како оценувач на работата на ниво на училиште така и во следењето на работата на своите вработени.

6. Хипотезата: „Претпоставуваме дека директорот лидер има доволно познавања на правната рамка и согласно законските одредби го врши вработувањето на нови кадри “ **се потврдува**. Во однос на ставот: „Директорот поседува знаења на правната рамка и законските одредби за правилен избор и вработување на кандидатите “ имаме висок степен на оценување со 5 и 4. 90% од испитаниците или 126 од 140 се согласуваат дека нивните директори во доволна мера ги познаваат законските регулативи по однос на вработување нови кадри.

7. Хипотезата: „Претпоставуваме дека директорот на училиште обезбедува доволно услови за обука и развој на вработените“ **се потврдува**.

Директорите во основните училишта ја стимулираат работата на наставниците и стручните соработници овозможувајќи обуки на вработените и севкупен развој на човечките ресурси во своите училишта. Ставовите под реден број 5 и 14 и нивното високо процентуално согласување од 84% и 83% се значаен показател дека во основните училишта обуките и развојот на човечките ресурси воопшто не се занемаруваат, туку напротив се одржуваат на солидно ниво.

Општата хипотеза: „Претпоставуваме дека директорот на основното училиште поседува во доволна мера лидерски вештини и способности за менаџирање со човечките ресурси во основното училиште“ **се потврдува**. Создавајќи пријатна работна клима, директорите стимулираат и овозможуваат достигнување на потенцијалите во основните училишта и сето тоа доведува до создавање на едно единство во работата со визија за понатамошен развој и успех во основните училишта, односно образованието во целост.

2. ЗАКЛУЧОК

Повеќето автори истакнуваат дека како основен генератор на успех во една организација се постојаните промени и иновации кои се случуваат секојдневно во окружувањето. Иновативноста и креативноста во работата повеќе не е предмет на изучување само во економската сфера, туку се применува како начин на размислување и работење и во сферата на образованието.

Управувањето со образовните организации особено со основните училишта треба да овозможи флексибилност и адаптивност на основните училишта на промените што секојдневно се јавуваат во образованието. Од особена важност за применување на иновациите и промените во основните училишта е начинот на кој тие се водени и управувани од страна на своите директори. Самиот процес на работа во основните училишта вклучува голем број на луѓе. Управувањето и водењето на овие луѓе и на самите основни училишта бара соодветни способности, стратегии и компетенции за

професионално и ефикасно остварување на целите на училиштата. Како елементи на дел од стратегијата можеме да ги напоменеме: одговорно водење на основното училиште, водење со комуникација, мотивирање или креативно водење, иновативно водење.

Во едно сложено и турбулентно време во образованието се почесто се наметнува и потребата за воведување на лидерството како современ приод во водењето и управувањето со училиштата. Денес од посебно значење е начинот на кој директорите на училиштата ги водаат своите вработени во работата. Всушност во тоа се состои и рамката на лидерството во образованието. Лидерството во образованието се спроведува на тој начин што директорите лидери резултатите од работата ги постигнуваат создавајќи пријатен амбиент за работа и водење грижа за секој вработен. Умеат да се однесуваат тактично со вработените, да ги поттикнуваат и инспирираат да го достигнат својот полн потенцијал. Директорот лидер е извонреден комуникатор и мотиватор. Емоционалната стабилност е негова јака страна, храбар и креативен и поседува јака самодоверба која им ја влева на другите. Посебен интерес на ова истражување беше поседувањето на некоја од овие лидерски вештини на директорите и степенот на нивната примена во управувањето со своите вработени во основните училишта. Целта беше да согледеме дали директорите поседуваат лидерски вештини, колку ги применуваат истите и како тие се одразуваат врз работењето на основните училишта.

Од резултатите до кои се дојде од спроведеното истражување можеме да произнесеме дека:

- ❖ Во поглед на насоченост на работата на директорите покрај работата во остварувањето на организациските цели на основните училишта, директорите ги следат и своите вработени и нивните интереси. Значајно е што токму во таа рамка се состои лидерството. Остварувањето на организациските цели преку целосна вклученост и мотивираност и водење грижа на вработените кои со задоволство би ги остварувале тие цели.

- ❖ Вработените се мотивираат на најразлични начини. Вистинските лидери ја подобруваат работата со константно следење и пронаоѓање на соодветната мотивација кај своите вработени. Применувајќи ги различните начини на мотивација како што се: охрабрувањето, обезбедување услови за добро работење има за цел создавање на чувство кај вработените дека тие сакаат да работат со целиот свој потенцијал. Наставниците и стручните соработници во основните училишта се мотивирани и преку самиот начин на комуникација што го имаат со своите директори. Мотивацијата се одржува на солидно ниво и треба постојано да се надополнува и следи со цел усовршување и имплементација на лидерството од страна на директорите во основните училишта. Со оглед на тоа дека имаме малку повисок степен на несогласност околку наградувањето можеби би било потребно подетално истражување околку тоа што подразбира вистинска награда за наставникот и стручниот соработник, што претставува мотивот и наградата за работникот? Кон тоа може да се стремат директорите лидери во иднина.
- ❖ Одлучувањето на ниво на основно училиште дава соодветни показатели дека директорите лидери во процесот на донесување одлуки и во самото работење активно ги вклучуваат своите вработени. Тоа автоматски не води кон примената на демократскиот стил на лидерство во основните училишта. Демократскиот стил на лидерство е насочен кон воспоставување односи и релации и дозволува вработените да функционираат во границите што ги дозволува директорот лидер без притоа да биде наметната волјата на директорот.
- ❖ Директорите на основните училишта како вистински лидери спроведуваат и одржуваат константно следење на достигнувањата на своите вработени преку самата контрола што ја спроведуваат над наставниците и стручните соработници. Директорот лидер во својата улога на контролор во работата врши постојан мониторинг над своите

вработени што му овозможува целосен преглед на индивидуалните достигнувања и на достигнувањата на училиштето во целост.

- ❖ Во самиот процес на менаџирањето со човечките ресурси функцијата директор на основно училиште бара како соодветна стручна и едукативна карактеристика. Кадровската вештина при изборот на новите кандидати за вработување во основното училиште треба да биде јака страна. Познавањето на законските одредби при селекција и вработување и примената на истите им овозможува на директорите на основните училишта да бидат и лидери и вистински професионалци во селекцијата на своите вработени. Познавањето на кадровската структура и потреба за своето училиште, овозможува и поставување на вистинските луѓе на вистинските места и тоа е особено важно за градење на добри меѓусебни односи и одржување на здраво основно училиште. Можеме да заклучиме дека хуманистичката карактеристика на директорите во основните училишта е на високо ниво и не води кон вистинско лидерство.
- ❖ И покрај тоа што промените иницираат страв, сепак во овие турбулентни времиња тие се неизбежни и треба да се гледаат како предизвик за подобри достигнувања. Промените во образованието се неопходни и треба да инспирираат и поттикнуваат следбеници за нивна реализација. Сите нивоа на промени не се случуваат веднаш туку за тоа е потребно различно време и различен пристап. За да иновациите во основните училишта се применуваат во целост и без тешкотија вистинските директори лидери во основните училишта изнаоѓаат начин за полесно спроведување и прифаќање од страна на своите вработени. Тие обезбедуваат обуки за вработените кои ќе овозможат полесно прифаќање на промените и од спроведеното истражување можеме да забележиме дека тоа го одржуваат на високо ниво. Обуките и развојот на вработените се водечка сила во иднина и токму затоа се предизвик во лидерските вештини кај директорите на основните училишта.

Резултатите од овој труд може да се искористат како алатка врз основа на која понатаму може да се истражуваат можностите за зголемување и усовршување на лидерските вештини и компетенции во управувањето со човечките ресурси и во другите сфери на образование. Основна цел на основните училишта и на училиштата воопшто е на образовните процеси да се гледа како на процеси на знаење. Ова вклучува усвојување и примена на лидерството како фаза на животниот циклус во управувањето со човечките ресурси во образовните организации.

Користена литература

- Ангелоска-Галевска, Н. (2011), *Планирање на научно истражување*, Скопје: Филозофски факултет.
- Аџиќ, С. (2007), *Лидерство*, Белград.
- Бојаџиоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: Економски факултет.
- Bogicevic, B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet.
- Гоцевски, Т. (2008), *Основи на менаџментот и претприемништвото во образованието*, Скопје: Филозофски факултет.
- Гоцевски, Т. (2009), *Економика на образованието*, Скопје: Филозофски факултет.
- Гоцевски, Т. (2008), *Образовен Менаџмент*, Куманово : Македонска Ризница.
- Дракулевски, Љ. (1998), *Лидерство*, Скопје.
- Закон за основното образование (2008) Службен весник број 103.
- Kotter, J. P. (1990), *Force For Change: How Leadership Differs from Management*, New York: United States of America.
- Covey, S. R. (1992), *Principle centered leadership*, New York, USA: Rockefeller Center.
- Ландсберг, М. (2002), *Основи на лидерство*, Софија: Абагар.
- Мицевски, Т. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Штип: Универзитет „Гоце Делчев“.
- Најденова, Н. (1995), *Менаџер в образованието*, Благоевград, Бугарија: Ј.З.У. „Неофит Рилски“.
- Национална програма за развој на образованието во Р. Македонија 2005 -2015.

- Николоски, Т. (2000), *Психологија на трудот*, Скопје: Филозофски факултет.
- Огненовски, Т. (2002), *Култура на изразување*, Битола: Педагошки факултет.
- Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*. Битола: Киро Дандаро
- Петковски, К. (2010), *Деловно лидерство*, Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент.
- Петковски, К. (1998), *Менаџмент во училиште (што треба да се знае и умее за успешно да се води училиштето)*, Скопје: Просветен работник.
- Петковски, К. (2009), *Предизвиците на современото лидерство во образованието*, Битола, Херакли комерц.
- Петров, Н. (1992), *Образованието и оспособувањето на воспитно-образовните кадри*, Скопје: Просветно дело бр.4.
- Поповски, М., Баракоска, А., и Стојановска, В. (2009), *Комуникација и водство во организациите (хрестоматија)*, Скопје: Филозофски факултет.
- Ратковиц, М. (1996), *Школа у променама*, Београд: Центар за усовршување руководилаца у образовању.
- Саздовска С, Ч. В. (2008), *Прирачник за Менаџмент со човечки ресурси*, Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка;
- Семинарска работа по предметот водство. *Трансформациското водство во воспитно-образовните институции*. Преземено 2. Мај 2014, од <http://www.maturskiradovi.net/forum/attachment.php?aid=2367>
- Soros Foundation Workshop. (1996), *Managing programs for building educational leadership and improving schools*, Budapest.
- Smith, P.M. (1998), *Rules & Tools for leaders: How to run an Organization Successfully*, New York :United States of America;

- Sergiovani, J. T. (1996), *Leadership for the schoolhouse*, San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Stogdill, R. M. (1948), Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, *Journal of Psychology*.
- Трајковска, В. (2004), Директорот како креатор на ефективно и ефикасно училиште, Во публикација „Воспитни крстопати“, год. 9, бр. 84.
- Todorović, S. (2010), *Uloga direktora škola u primeni i pedagoških inovacija*, Novi Sad: Filozovski fakultet.
- U potrazi suvremenom osnovnom skolom, (1991), Zagreb: Institut za pedagoska istrazivanja, Filozofski fakultet.
- Ubben, G., & Hughes, L. (1991), *The Principal, Creative leadership for effective schools*, USA: Allyn and Bacon
- Фалмер, М. Р. (1995), *Новиот менаџмент*, Скопје: Агенција “Скај”.
Chemers, M.M. (2002), Efficacy and effectiveness: integrating models of leadership and intelligence, во Ott, J.S., Parkes, S.J. and Simpson, R.B. (Eds), *Classic Readings in Organizational Behavior*, Wadsworth, Belmont, CA, pp. 114-131
- Frigon, N., & Jackson, H. (1996), *The Leader*, New York: Amacom-American Management Association
- Havighursi, R. J., & Neugarten. B. L. (1957), *Society and Education*, Boston: Allyn and Bacon. Inc.
- Hughes, R., Ginett, R., & Curphy, G. (1996), *Leadership*, IRVIN Book Team.
- Шопов, Д. М. (2009), *Управление на Човешките ресурси*, Софија: Тракија-М, Софија;
- Шуклев, Б. (1999), *Менаџмент*, Скопје: Економски факултет

- Шуклев, Б., Дракулевски, Љ. (2001) , *Стратегиски менаџмент*, Скопје.
- Schein, E. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco: USA.

<http://humanresources.about.com>

<http://www.managementstudyguide.com>

<http://www.psgoodrich.com/>

<http://blogs.hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership/>

http://old.soros.org.mk/dokumenti/20081610obrazovanie_preporaki.pdf.

<http://www.singidunum.ac.rs/>

<http://mk.wikipedia.org/wiki/Leadership>

<http://www.hr.com.mk/>

<http://www.businessballs.com/leadership-theories.htm#integrated-psychological-leadership>

Прилог бр.1: ПРОТОКОЛ ЗА ВРЗАНО ИНТЕРВЈУ СО ДИРЕКТОРОТ

Протокол за интервју со директорот на основно училиште Целта на ова интервју е да ги создаеме лидерските вештини и способности на директорот во менаџирањето со човечките ресурси во основните училишта.	
Интервјуист:	
Интервјуиран:	
Место на интервјуирање:	
Време на интервјуирање:	
Прашања:	Одговор:
1.Како го дефинирате менаџирањето со човечки ресурси?	
2.Кои се вашите планови за развој на човечките ресурси во училиштетето?	
3.Кои инструменти ги применувате за да ги мотивирате вработените?Дали ги наградувате?	
4.Дали спроведувате некои обуки или семинари за наставниците и какви?	
5.Како ги планирате работните места и ги одбирате кандидатите?	
6.На кој начин вршите оценување на наставниците?	
7.Според Вас кои вештини и компетенции се потребни за успешно менаџирање со човечките ресурси?Дали вие ги поседувате?	
8. Дали се сметате себеси за добар наставник?	
9.Како донесувате одлуки во Вашето училиште?Дали вработените имаат учество?	
10.Дали ги помагате, ги инспирирате вработените да го достигнат нивниот полн потенцијал и како ?	

Прилог бр.2 Скала на ставови од Ликертов тип наменета за наставници и стручни соработници.

Почитувани колеги,

Пред вас се наоѓаат низа тврдења за менаџирањето на директорот на основно училиште со човечките ресурси. Со помош на овие тврдења сакаме да го испитаме мислењето на наставниците и стручните соработници за лидерските вештини и способности кај директорот во однос на менаџирањето со човечките ресурси. Вашата задача е да го изнесете степенот на вашите согласувања, односно несогласувања со секое тврдење, т.е. да го забележите со знакот X одговорот за секое тврдење во соодветната колона. Овде нема точни и неточни одговори, сите одговори се добри, само ако се искрени. ако се навистина она што мислите и чувствувате. Прашалникот е анонимен! Вашите искрени одговори ќе придонесат во објективноста на истражувањето.

Однапред Ви благодарам за издвоеното време.

ОПШТИ ПОДАТОЦИ		Училиште: Место:				
Испитаник:		А)Наставник во одд. настава Б) Наставник по предметна настава В)Стручен соработник				
Образование:		А)вишо Б)високо В)магистериум Г)докторат				
Работно искуство во струката		А)0-10г. Б) 10-20г. В)над 20г.				
Ред Бр.	СТАВОВИ	Во потполно се согласувам	Се согласувам	Не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Немам мислење
1.	Рејтингот на училиштето е на солидно ниво.					
2.	Владее добро расположение и клима,вработените со задоволство ги извршуваат задачите.					
3.	Директорот е целосно насочен кон систематизација на резултатите и остварување на целите на училиштето.					
4.	Соработката меѓу наставниците , стручните соработници и директорот не претставува натпревар туку заедничко остварување на целите.					
5.	Директорот ја стимулира работата на наставниците и струч.соработници преку индивидуалните планови за развој на човечките ресурси.					

6.	Директорот овозможува наградување на вработените.						
7.	Наставниците и стручните соработници земаат активно учество во донесувањето одлуки и решенија.						
8.	Директорот го има крајниот збор во одлучувањето на ниво на училиште.						
9.	Постои поврзаност меѓу вработените во училиштето и сите заедно влијаеме на севкупниот успех.						
10.	Квалитетот на наставата е наш приоритет за успешно постигнување на целите на училиштето како организација.						
11.	Директорот врши мониторинг и оценување на наставничкиот персонал.						
12.	Директорот поседува знаења на правната рамка и законските одредби за правилен избор и вработување на кандидатите.						
13.	Директорот на училиштето успешно ги планира и менаџира човечките ресурси						
14.	За сите реформи кои се спроведуваат во училиштето, директорот обезбедува и соодветна обука за вработените.						
15.	Директорот има целосно разбирање за личните и надворешните потреби на своите вработени.						
16.	Директорот е подготвен да го превземе ризикот од успех или неуспех од направените организациски промени.						
17.	Директорот управува со активностите поврзани со воведување промени во училиштето.						
18.	Комуникацијата е слободна, се дискутира за секој проблем и целосно сме информирани.						
19.	Наставниците отворено и стручно ги истакнуваат своите интереси.						
20.	Често одржуваме состаноци за сумирање на постигањата, ја разгледуваме работата и бараме можности за нови идеи и предизвици.						