



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



Студиска програма
за II циклус на студии
МЕНАЏМЕНТ ВО ОБРАЗОВАНИЕ

Магистерски труд

Тема:

ЛИДЕРСТВОТО ВО ФУНКЦИЈА НА УСПЕШНО
РАКОВОДЕЊЕ СО ОСНОВНИТЕ УЧИЛИШТА

Ментор:
Проф.Д-р Анета Баракоска

Кандидат:
Ирена Кофиловска

Индекс 4566/13

Скопје 2016

СОДРЖИНА

ПОПИС НА ТАБЕЛИ, СЛИКИ, ИЛУСТРАЦИИ И ПРИЛОЗИ.....	3
АБСТРАКТ.....	5
ВОВЕД.....	8

I ДЕЛ

ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	17
1. ЛИДЕРСТВОТО КАКО ПОЗИТИВЕН ИНДИКАТОР ЗА ПРОСПЕРИТЕТ НА СОВРЕМЕНИОТ ИНСТИТУЦИОНАЛЕН КАПАЦИТЕТ	10
1.1 Поим и суштина на лидерството.....	10
1.2 Основни обележја на успешен лидер	12
1.3 Теоретски аспект на лидерството	15
1.3.1 Теорија на однесување	17
1.3.2 Контигентна теорија на лидерство	18
1.3.3 Теорија на особини	22
1.3.4 Нови концепти на лидерство.....	25
1.4 Етичка димензија на лидерството	25
2. ПРОМОВИРАЊЕ НА ЛИДЕРСКИ КОНЦЕПТ ВО ОБРАЗОВНА ИНСТИТУЦИЈА	27
2.1 Раководење со образовна институција.....	28
2.1.1 Одделување на концептот на лидерство наспоти концептот на менаџмент	28
2.1.2 Модели на концепт на лидерство во образовна институција.....	34
2.2 Стекнување на лидерски компетенции на вработените во образовна институција.....	39
2.3 Нови принципи на управување во образовна институција	43
3. УЛОГАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО ПРОЦЕСОТ НА КРЕИРАЊЕ НА СРЕДИНА ЗА РАЗВОЈ НА ЛИДЕРСКИ КОМПЕТЕНЦИИ ВО ОБРАЗОВНА ИНСТИТУЦИЈА	46
3.1 Улогата на директорот во раководење на основно училиште.....	47
3.2 Потребата за поседување на лидерски вештини од страна на директорот	48
3.3 Компетенции и стандарди за промовирање на лидерство во основното образование	51
3.3.1 Компетенции и стандарди на директорот	54
3.3.2 Компетенции и стандарди кај наставникот и стручната служба	55
3.4 Стратегија за современо функционирање на лидерска позиција – директор во основно училиште	61
3.4.1 Директор како лидер во основно училиште	65

II ДЕЛ

1.МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	67
1. Предмет на истражување.....	67
1.2. Цел и задачи на истражувањето.....	69

1.3. Хипотези на истражувањето.....	71
1.4. Варијабли на истражувањето.....	71
1.5. Методи техники и инструменти на истражувањето.....	72
1.6. Популација и примерок.....	73
1.7. Статистичка обработка на податоците.....	74
1.8. Организација и техники на истражувањето.....	74

III ДЕЛ

1. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО: ЛИДЕРСТВОТО ВО ФУНКЦИЈА НА УСПЕШНО РАКОВОДЕЊЕ СО ОСНОВНИТЕ УЧИЛИШТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА 75

1.1. Анализа и интерпретација на податоци	80
1.2. Анализа и интерпретација на посебна хипотеза 1	80
1.3. Анализа и интерпретација на посебна хипотеза 2.....	85
1.4. Анализа и интерпретација на посебна хипотеза 3.....	90
1.5. Анализа и интерпретација на генерална хипотеза.....	96
IV ЗАКЛУЧОК.....	98
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	101
ПРИЛОЗИ	107

ПОПИС НА ТАБЕЛИ, СЛИКИ, ИЛУСТРАЦИИ И ПРИЛОЗИ

Слика бр. 1: Теории на лидерство.....	23
Табела бр. 1: Афинитет лидер – ситуација.....	26
Слика бр. 2: Модел на Фред Фидлер – афирмација на лидерски стил во соодветна работна ситуација.....	28
Табела бр. 2: Особини на лидерот – опис и суштина.....	29
Табела бр. 3: Типологија на модел на менаџмент и лидерство во образовна институција.....	39
Табела бр. 4: Природа на управување на образовните институции.....	41
Слика бр. 3: Стекнување на лидерски компетенци.....	59
Слика бр. 4: Рамка на лидерство во образовна институција.....	69
График број 1: „Во училиштето постојано се воведуваат новини во водењето на образованието“	79
Графикон број 2: „Директорот на училиштето ги следи светските практики за основно образование“	81
Графикон број 3: „Директорот на училиштето насочува кон примена на најнови и најсовремени методи за учење“	82
График број 4: „Кај директорот на училиштето нивото на развиеност на лидерството е во функција на квалитетот на раководење“	85
График број 5: „ Повисоката рамка која се однесува на раководењето со основното воспитување и образование дава доволно простор за развој на лидерството“	87
График број 6: „Директорот на училиштето развива и воспоставува систем на партиципативен модел на раководење“	90

График број 7: „Наставниците и стручната служба се вклучени во планирањето на промените во училиштето при што нивната заложност позитивно се вреднува од страна на директорот“	92
График број 8: „Кај директорот на училиштето постои развиено ниво на лидерски компетенции“	95
График број 9: „Наставниците и стручната служба се задоволни од начинот на раководење во училиштето “	96
Прилог 1.....	105

АБСТРАКТ

Во последните неколку години, светот добива нови димензии во чии рамки главниот поттикнувач на развојот е акумулацијата на знаењето. Според тоа, современите училишта, треба да бидат предводници на патот во општеството на знаењето, истовремено и паралелно трансформирајќи се со глобалните промени и прогреси. Низа анализи сепак, упатуваат на слабости и недостатоци во оваа област, каде се предложуваат многубројни решенија поради кои во последните години се покренуваат и процеси на интензивни и иновативни промени на образованието во одредени земји низ светот.

На основа на досегашните истражувања, искуства од останатите земји и на основа на темелните научни и стручни студии, во целиот систем на управување и раководење во воспитно – образовните установи, клучна улога има директорот. Неговата улога е од критичка важност за организација и функционирање на образовната институција, за квалитетот на работење на институцијата во целина, квалитетот на наставата, учењето и квалитетот на постигнувањето и однесувањето на самите ученици.

Директорот не секогаш е експерт во секоја област, но сепак, потребно е да биде истраен, одлучен, оригинален и отворен кон промени. Односно, повеќе не е доволно само знаењето, матичната струка. Директорот-лидер, во денешно време решава сложени проблеми како што личат на проблеми на претпријатија. Училиштето како образовна институција се менува, од установа за учење на ученикот, во училиште кое што учи.

Целта на овој магистерски труд е, покрај теоретски осврт, да се прикаже и реален увид на постоењето на лидерски компетенции и начин на управување во основните училишта во Република Македонија. За таа цел, спроведено е емпириско истражување помеѓу директорите на основните училишта во Република Македонија, од една страна и наставниот кадар и стручните соработници, од друга страна, истакнувајќи ја корелацијата која постои меѓу

перформансот на директорот, неговата вештина, знаење и развојот на училиштето во кое истиот функционира.

***Клучни зборови:** лидерство, директор, наставен кадар, стручни соработници, основно училиште*

ABSTRACT

In the recent years, the world takes on new dimensions within which the main instigator of development is the accumulation of knowledge. Accordingly, modern schools should have leading role in the way through the knowledge of the society, both parallel transforming the global change and progress. Sequence analysis, however, point to weaknesses in the area, where they propose numerous solutions for which in recent years are emerging processes of intensive and innovative changes in education in some countries around the world.

Based on previous research, experiences from other countries and the basis of the scientific studies in the whole system of management and leadership in the educational institutions, a key role is the director. His role is of critical importance to the organization and functioning of the educational institution, the quality of work of the institution as a whole, the quality of teaching, learning and quality of achievement and behavior of the students.

The director is not necessarily an expert in every area; however, there is need to be persistent, determined, innovative and open to change. The knowledge is no longer enough. Principal leader nowadays solves complex problems that resemble problems of enterprises. The school as an educational institution is changing from an institution for student learning in school that does learn on his own.

The purpose of this master's thesis, besides theoretical review, is to display and realistic view of the existence of leadership competencies and management methods in primary schools in the country. For this purpose, it has been empirical research among primary school principals in the country, on the one hand and teachers and school support staff, on the other hand, stressing the correlation that exists between the performance of the director, his skill and knowledge development of the school in which it operates.

Keywords: leadership, Director, teachers, associates, primary school

ВОВЕД

Актуелност на темата

Денес во рамките на менаџерската и бизнис филозофија, зборовите капитал и вредност имаат далеку поголемо значење кое се имплементира преку луѓето и нивните знаења, поттикнувајќи ја нивната креативност и потенцијал во една организација. Ова се однесува и на подрачјето на едукативниот систем, поточно училиштата. Во рамките на образовниот систем, познато е дека за да се постигне подобар квалитет и ефективност во перформансот на училиштето, исклучително важно е водењето и управувањето со расположливите ресурси и со организациската структура на самото училиште.

Во последните неколку години, светот добива нови димензии во чии рамки главниот поттикнувач на развојот е акумулацијата на знаењето. Според тоа, современите училишта, треба да бидат предводници на патот во општеството на знаењето, истовремено и паралелно трансформирајќи се со глобалните промени и прогреси. Низа анализи сепак, упатуваат на слабости и недостатоци во оваа област, каде се предложуваат многубројни решенија поради кои во последните години се покренуваат и процеси на интензивни и иновативни промени на образованието во одредени земји низ светот.

Како една од нив е и Република Македонија, каде македонскиот образовен систем е централизиран во подрачјата на финансирање, управување, одредување и примена на курикулумот, додека истиот е децентрализиран во подрачјето на евалуацијата на квалитетот на работата и перформансот на училиштата. Промените во македонското школство всушност оди во насока на хармонизирање на македонскиот образовен систем со образовните системи на земјите од Европската унија, во однос на зголемување на децентрализацијата, зајакнување на училишната автономија, имплементација на образовни стандарди и надворешно вреднување на образованието.

Сепак, квалитетот на училиштето во поголема мера, зависи од управувањето-менаџирањето во истото, особено од директорот, неговата

способност за организација на училиштето, неговото стручно – педагошко водење како и останати потенцијали. Во таквите околности, одговорноста за квалитет и ефективност се пренесува на раководната структура на училиштето. Во овие рамки, се поистакната последица на ваквиот концепт е начинот на препознавање на димензијата на лидерство кај директорите во училиштата. Притоа, со цел за успешно да се реализира раководната функција во административното и педагошкото подрачје на работењето на училиштето, директорите мора да имаат соодветна компетенција и знаење во овој домен, како и да располагаат со соодветни лидерски способности.

Ова претставува логична потреба за интензивна професионализација на директорите и имплементација на компетентни стандарди на работење. Ваквите стандарди треба да ги задоволуваат сегашните а и идните директори во поголемиот дел од европските земји, како и во Македонија. Ваквите стандардизации опфаќаат богат инвентар на знаење, способност и лидерски вештини, како и вредност која секој директор треба да ја поседува со цел успешно да ги реализира своите цели, задачи и програмата за работењето на училиштето.

Покрај тоа, од голема важност е да се спомене и социјалната компетенција која доаѓа до израз во умешноста на работата со луѓето, способноста за мотивирање на вработените во училиштата и способноста за решавање на конфликт и кризни ситуации кои се појавуваат на работното место. Од тука, како успешен директор се наведува онаа личност која има јасна визија, цел и способност да имплементира трајно позитивни промени насочени кон реализација на потребите на една образовна средина.

1 ЛИДЕРСТВОТО КАКО ПОЗИТИВЕН ИНДИКАТОР ЗА ПРОСПЕРИТЕТ НА СОВРЕМЕНИОТ ИНСТИТУЦИОНАЛЕН КАПАЦИТЕТ

1.1 Поим и суштина на лидерството

Современите институции имаат за цел насочување на човечките ресурси кон максимизирање на нивните реални можности и способности. Сето тоа придонесува за особено ниво на разлика на денешниот институционален капацитет кој е одлика за XXI век, во однос на минатото. Следствено, постоењето на различности во начинот на комуникација, внатрешното и надворешно опкружување на институцијата, придонесуваат за приоритетно истакнување на потребата за прилагодување на тековните промени на најдоследен начин. Истакнувањето на континуираните потреби како и прилагодувањето на истите може да биде разгледано од аспект на процесот на управување (поставен на хоризонтална или вертикална основа) како и преку личниот однос кој се воспоставува помеѓу раководителот – вработениот, од една страна како и помеѓу вработените, од друга страна. Според Бас, една институција, со цел да може да просперира и да се соочува со предизвиците на XXI век, мора да се залага не само за спроведување на линеарниот начин на управување туку да се насочи кон мотивирање на своите вработени со цел целосно да располага со највисокото ниво на капацитет на работникот.¹ Од особена важност е да се запомни дека динамичноста на случувањата во областа на менаџментот и управувањето, придонесуваат во голема мера за развивање на индивидуален, уникатен модел на управување од страна на секоја институција, со што се придонесува за целосно зачувување на внатрешниот и надворешен интегритет на истата.

Основна цел на современиот концепт на менаџирање со институционалниот капацитет е истакнувањето во приоритетност на човекот и неговата оригиналност кон извршување на работните обврски. Само на тој начин може да се очекува максимално извлекување на креативни и иновативни решенија кои што можат да го променат текот на движење на одредена институција, како од аспект на градење

¹ Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdils handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press, стр. 66

на стабилен и препознатлив имиџ така и во однос на зголемување на нивото на препознатливост и профитабилност.

Секојдневното следење на поставените трендови во управувањето на институциите, има за цел почитување на однапред поставена ефикасна и ефективна стратегија во чии рамки на сеопфатен начин се иницира остварување на поставените цели, мисија и визија за следниот долгорочен период. Следствено, лидерството се доживува како приоритетна функција за иницирање на развој на сите димензии низ кои поминува една институција: човечки капитал, управување со расположливи ресурси и креирање на средина за личен раст и развој, односно поистоветување на својот успех со успехот на институцијата.²

Основен начин на анализа на концептот на лидерството произлегува од потребата на ниво на институција за поставување на нова управувачка парадигма, односно начин на раководење кој, во најголема мера се разликува од институција до институција, пред се како резултат на својот оригинален начин на функционирање. Имено, без оглед дали станува збор за образовна, спортска или производна институција, главната нишка на лидерството е придонес кон развивање на дополнителна вредност на институцијата, односно личен придонес на секој од вработените на основа на својот став и перцепција.

Според концептот на Крикпатрик и Лок, лидерството се реализира најчесто во следните рамки:³

- Приоритизирање на интересот на индивидуата – со цел истата да биде исполнета и задоволна – а тоа да се рефлектира на институцијата;
- Слобода во креирање на сопствен начин за исполнување на работните обврски со цел целосно истакнување на стекнатото знаење и стручност;
- Достапноста на информации кои се клучни за раст и развој на институцијата.

² Gardner, H. (1996). *Leading Minds: An anatomy of leadership*. New York: *Basic Books*, стр. 98

³ Kirkpatrick, S., A., & Locke, E., A., (2001) *Leadership: Do traits matter?*, *Academy of Management Executive*, 5, стр. 48-60

Лидерството, во својата суштина има за цел креирање на услови за поттикнување на креативност и иновативност во секој чекор на вработените, се со цел максимизирање на нивната продуктивност во работните часови. Всушност, според Бенис, „Лидерството претставува вистинска мера за поттикнување на восхит, инспирација, доверба и почит, поистоветување со организациските цели, мисија и визија, се со цел максимално искористување на расположливите човечки и материјални ресурси“.⁴

Една од особено важните одлики на лидерството е поттикнување на трансформација во средината во чии рамки се одвиваат разни активности на вработените, односно од лична афирмација и поткренување на сопствениот дух, до дополнително образование, и најбитно струење на систем на знаење, достапност и информации за секој вработен подеднакво. Сето тоа, на долг рок ќе вроди институција која што е спремна да се соочи со предизвик од секаков вид, се со цел зачувување на изградениот имиџ во општеството и пошироко во заедницата.

1.2 Основни обележја на успешен лидер

Современиот концепт на лидерство, пронаоѓа начин како оригинално да се издвои од постоечкиот термин за раководење – менаџмент. Главната нишка на оригиналност кон која се стреми лидерот е преземањето на подвиг и лично заложување во името на останатите. Притоа, се преземаат битни чекори за подобрување на постоечката состојба, односно формално поставениот однос кон вработените претрпува трансформација се со цел поуспешни крајни резултати. Следствено, лидерството се ориентира на крајниот резултат а не на строгото

⁴ Bennis, W., G., (2003) On becoming a leader: the leadership classic – updated and expanded, *Perseus Publishing*, стр. 115

почитување на правила кон кои тежнее хиерархијата поставена преку менаџментот.⁵

Сепак, не секоја личност може да биде лидер во своето поле на делување. Станува збор за карактерна особина и во одредено ниво и способност за влијание и иницирање на позитивна енергија и восхит кај останатите вработени, се со цел поистоветување на институционалната мисија и визија.

Главната одлика на лидерот е способноста за продуцирање на влијание на луѓето, односно адаптација на човечките ресурси кон моменталните услови, како резултат на постојана променливост на организациската култура. Адаптацијата, понатаму придонесува за изградба на кредибилитет на личноста кој доаѓа до израз преку секоја реализирана задача, односно истиот е почитуван како помеѓу вработените така и од страна на раководството.

Од особена важност е вработените на институцијата да ја разберат пораката на лидерот, односно истата да биде подеднакво прилагодена на секое работно ниво. Тоа може да се оствари преку создавање на услови за директна комуникација помеѓу лидерот и вработените, односно приоритизирање на секој однос поединечно со цел создавање од секој вработен доследен пример за останатите работници. Најчести карактеристики и особни на лидерот се следните:⁶

- Свесност за процесот на промени во институцијата (во рамките на внатешната и надворешната организациска култура), и воедно подготовка на план за навремено прилагодување на истите;
- Подеднакво достапни цели, мисија и визија за секој од вработените со цел поистоветување на преземените чекори токму во таа насока;
- Харизма и рефлексција на позитивно влијание кон околината;

⁵ Burns, M. J. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: *Groove Press*, стр. 56-61

⁶ Ricketts, C. & Ricketts, J. (2011). *Leadership: Personal Development and Career Development*. Clifton Park, New York: *Delmar, Cengage Learning*, стр. 112

- Личност со чувство на одговорност, емпатија и почит кон останатите вработени.

На основа на наведеното, особено е тешко да се постави една и единствена дефиниција на лидерот и концептот на лидерството, бидејќи истиот секогаш се разгледува од различни аспекти во однос на различните доживевани искуства на оние кои го истражуваат овој феномен.

Иако станува збор за фигура во институцијата која што шири рамноправен и позитивен однос кон вработените, сепак оваа личност донесува одлуки, кои мораат да бидат во согласност со начелото на ефективност и ефикасност на институцијата. Од овде, лидерот честопати врши “трансформација” како на сопствениот концепт така и на концептот за водење на вработените се со цел поквалитетно решавање на работните задачи и постигнување на повисоки резултати. Во овој домен се споменува и, во одредена мера користење на системот на наградување и мотивација на вработените, во мера и на начин кој е соодветен со вредностите кои ги поставува самата институција.⁷

За да може да се извлече заклучок дека лидерството претставува успешен концепт за одредена институција, потребно е да се има предвид следното⁸:

- Однапред поставена стратегија за одвивање на секојдневните чекори и воедно тактики на вработените;
- Овозможување на позитивна организациска култура која што е соодветна за секој вработен да дојде до израз;
- Подеднакво анимирање на сите вработени во институционалните проекти со цел креирање на чувство на припадност и со текот на времето засилување на истото;
- Поставување на отворен поглед кон реалните случувања, без прикривање на одредени ситуации кои што во моментот ја ублажуваат

⁷ Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Massachusetts: *Harvard Business School Press*, стр. 34-36

⁸ Yukl G. (2006), *Leadership in organizations*. New Jersey: *Pearson education*, стр. 67

состојбата но на долг рок го ништат угледот и репутацијата на институцијата.

Лидерот промовира флексибилност во комуникацијата со вработените, како и амбиент за целосно изразување и реализирање на личноста. И покрај тоа што во најголема мера во институциите се поставени хиерархиски односи на почитување на одредени дадени надлежности од страна на раководителот или управителот, сепак сето тоа не спречува промовирање на лидерската позиција бидејќи тоа е основниот извор на сила за сите вработени да бидат успешни и задоволни на своето работно место. Всушност, главното издвојување на лидерскиот концепт од менаџментскиот концепт е тоа што лидерството во приоритет ги поставува индивидуите, начинот на однесување, истакнување на способностите, се во рамките на правилно насочување на истите во доменот на институцијата. Главната одлука на успехот кој го промоцира лидерскиот концепт се однесува на правилно користење на човечките ресурси чиј однос е потребно низ времето да претрпува соодветни промени како резултат на прилагодување на ново-настанатите прилики во институцијата и во околината на делување.

1.3 Теоретски аспект на лидерството

Со оглед на тоа што постојат голем број на трудови и особено голем број на дефиниции за лидерството, првиот чекор во анализата на теоретскиот аспект на лидерството е насочен кон идентификација на суштината на лидерството. Причината за сето тоа потекнува од фактот што не постои целосно разграничување на терминот лидерство, како и негово разграничување во однос на останатите модели на управување. Во некои дефиниции, акцентот се става на лидерството како средиште на групните процеси, особини на личноста, однесувањето, особини на моќта како и аспекти на спроведување на лични вештини. Сепак, многу автори доаѓаат до ист заклучок дека лидерството или способноста за водење може да се дефинира како способност на личноста да

влијае на другите луѓе во поглед на соработничкиот однос со цел заеднички да придонесат во остварувањето на целите на организацијата.

На следната шема е прикажан сликовит приказ на теориите на лидерство, нивната меѓусебна поврзаност и карактеристики (слика бр. 1).⁹

Слика бр. 1: Теории на лидерство



Извор: Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (Vol. 3). John Wiley & Sons, сmp. 189

⁹ Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (Vol. 3). John Wiley & Sons, сmp. 189

1.3.1 Теорија на однесување

Теоријата на однесување како примарна насока во однесувањето и воедно особините на лидерот ја истакнува посебноста на секој лидер, што дава за право дека е особено тешко да се извлече една или низа на карактеристики кои што би биле поистоветени за поголема група на лидери во различни општества. Притоа, доколку теоријата би била во можност да го идентификува точното однесување на лидерите, во тој случај можат да се интерпретираат и одредени аспекти на осознавање на лидерите. Следствено, оваа теорија во целост не ги остварува своите основи но сепак во голема мера придонесува за индивидуално доживување на личноста на лидерот, од аспект на неговата оригиналност при делувањето.¹⁰

На основа на оваа теорија, се истакнуваат првичните стилови на однесување на лидерите, односно: автократски, демократски и либерален.¹¹

Автократскиот стил на однесување се одликува со особина на лидерот за самостојно донесување на одлука но и самостојно одговарање за истата. Сепак, во рамките на овој вид на однесување, лидерот се однесува особено строго кон своите вработени се со цел да бидат остро насочени кон остварувањето на своите работни задачи. Следствено, во рамките на овој модел, до израз не доаѓа димензијата на интерактивност помеѓу вработените и лидерот.

Кај демократскиот стил на однесување, лидерот поттикнува интерактивност и дискусија помеѓу вработените и самиот тој, сепак, насоката на дискусијата е на основа на однапред поставен редослед за кој лидерот смета дека е соодветен. Разлика помеѓу автократскиот и демократскиот модел на однесување на лидерот е тоа што кај демократскиот модел лидерот дозволува одредено ниво на автономија на вработените во институцијата.

¹⁰ Williams SD. (2000). Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 61(1-A), стр. 218

¹¹ Ибид, стр. 219-221

Во однос, пак, на либералниот стил на однесување, лидерот целосно се изолира од процесот на донесување на одлуки, односно истиот им е во приоритет оставен на самите вработени, кои што, според него, се целосно инволвирани во работниот процес и на таа основа се способни да донесат квалитетна одлука.

1.3.2 Контигентна теорија на лидерство

Во рамките на оваа теорија се истакнува суштината на постоењето на лидерскиот концепт, односно дека истиот не смее да се земе како унифициран модел бидејќи се разликува од ситуација до ситуација. Притоа, главната насока која што ја прокламира оваа теорија е фактот дека лидерските особини, сами по себе не се доволни за постигнување на восхит и истакнување и поистоветување со лидерот, туку тоа го чини самото однесување на лидерот.

Умешноста на концептот на лидерство претставен преку оваа теорија посочува на фактот дека интерпретацијата на одредени лидерски особини и однесување, сами по себе не се доволни доколку не се прилагодени на одредена потреба односно ситуација. Следствено, се издвојуваат одредени фактори кои можат да придонесат за дефинирање на одредена ситуација на лидерство: личен профил кај лидерот, карактеристики на работниот кадар, особености на задачата, хиерархиската поставеност на институцијата, организациската култура и организациското опкружување и слично. Следствено, доколку во рамките на институцијата се афирмираат недоволно јасни задачи, кои воедно не се компетентни за поголем дел од вработените, како и не одговараат на опкружувањето, можат да придонесат за истакнување на управување кое се истакнува со авторитативни компоненти, со што се уназадува исполнувањето на мисијата и визијата на институцијата.¹²

Според Роџерс и соработниците, умешноста на концептот на лидерство и на самиот лидер се уидува во неговиот афинитет за прилагодување кон одредена

¹² Grint, K. (2000) Literature Review on Leadership. Cabinet Office: *Performance and Innovation Unit*, стр, 47-49

ситуација како и да го извлече најдоброто од истата со цел правилно и достоино водење на вработените.¹³

Табела бр. 1: Афинитет лидер - ситуација

Релација лидер-членови	добар	добар	добар	добар	лош	лош	лош	лош
Структура на задачата	со структура		без структура		со структура		без структура	
Моќ на положбата	силна	слаба	силна	слаба	силна	слаба	силна	слаба
Контрола на ситуацијата	Висока контрола				Ниска контрола			
Префериран стил на лидерство	Т	Т	Т	Р	Р	Р	Т	Т

Извор: Rodgers, H., Frearson, M., Holden, R. & Gold, J. (2003) The Rush to Leadership. Presented at Management Theory at Work conference. *Lancaster University, April 2003, cmp. 78-81*

Во рамките на контингентната теорија за лидерство се истакнуваат следните теории:

- Ситуационен модел на лидерство по Херси и Бланкард (Hersey and Blankard);
- Фидлеров модел;
- Пристап “пат-цел“ во лидерството;
- Vroom-Yeton Vroom-Jago model.

¹³ Rodgers, H., Frearson, M., Holden, R. & Gold, J. (2003) The Rush to Leadership. Presented at Management Theory at Work conference. *Lancaster University, April 2003, cmp. 78-81*

1.3.2.1 Модел на лидерство според Фред Фидлер

Моделот на лидерство според Фред Фидлер се потпира на ставот дека постојат три клучни аспекти кои влијаат на ефективноста и ефикасноста на лидерот. Односно:¹⁴

- Постојење на процедури и упатства за правилно структурирање на задачата, со цел да се избегне нејзина нејасност;
- Промена на интензитетот на јачина на позицијата на лидерот, односно од слаба кон силна и обратно. Сето ова зависи од фактот на поседување на одредено ниво на моќ на лидерот која што се продуцира на начинот на раководење;
- Афирмација на позитивен однос помеѓу лидерот и неговите следбеници, во насока на поттикнување на заедничко пријателство. Наспроти ова, може да се развие негативен однос помеѓу лидерот и следбеникот кој иницира страв, казнување и истакнување на нивото на авторитет кај лидерот.

Со цел мерење на стилот на лидерот и јачината, односно интензитетот на истиот, Фидлер користел скала за оценка на лидерот во чии рамки лидерот се оценува од страна на најмалку пожелниот соработник (LPC - Least Preferred Coworker). На оваа основа, Фидлер развил прашалник кој бил креиран во насока да ги мери чувствата на личностите кон оној соработник со кого најмалку би сакале да имаат идна соработка. Притоа, постигнување на ниво на висок LPC лидер, истакнува на личност која што ги негува интерперсоналните односи, односно помалку обрнува внимание на задачите се со цел да го истакне значењето на односот помеѓу вработените. Низок LPC лидер, би значело личност која што е повеќе насочена кон вложениот капацитет на остварување на работните задачи, а не толку на формата на поставени интерперсонални односи.

¹⁴ Fiedler, (1967) A Theory of Leadership Effectiveness. NewYork: McGraw-Hill, стр. 45-61

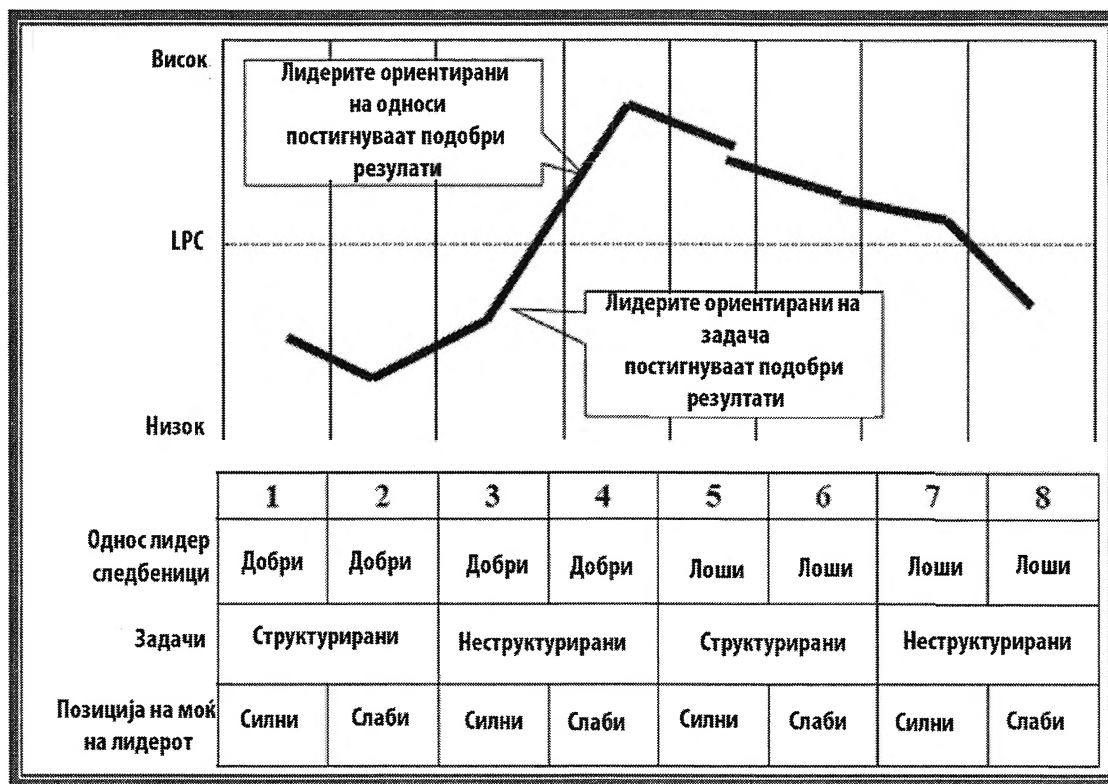
На основа на наведеното, Фидлер поставува реален заклучок кој има за цел да категоризира која од наведените определби на LPC - Least Preferred Coworker е најсоодветна од аспект на креирање на лидер – пример за останатите вработени. Притоа, се поставуваат следните определби:¹⁵

- 1) Лидери со низок LPC, кои за да бидат успешни мораат да делуваат во рамките на исклучиво поволна или пак исклучиво неповолна средина;
- 2) Лидери со висок LPC, кои што можат да бидат истакнати и фаворизирани само во средина со поволни услови и ситуациски фактор.

На основа на наведеното, потребно е да се истакне дека секој од трите наведени фактори не може да се третира ако изолиран случај и на таа основа да се постави анализа. Напротив, потребно е да се има во предвид ситуацискиот фактор кој во голема мера може да придонесе за преовладување на некоја од овие состојби.

¹⁵ Ибид, стр. 63

Слика бр. 2: Модел на Фред Фидлер – афирмација на лидерски стил во соодветна работна ситуација



Извор: Fiedler, F. E., (1964). A theory of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: *Academic Press*, 1964, стр. 38

1.3.3 Теорија на особини

Во рамките на оваа теорија, се навлегува во суштината на поставувањето на концептот на лидерство, односно токму оние аспекти кои што навидум прават разлика од примена на лидерството и останатите модели на раководење на една институција. Всушност, со самото тоа што одредена личност е декларирана како лидер, истата поседува одредени карактерни особини која што ја разликуваат од останатите. Сепак, умешност е да се пронајде заедничко декларирање и толкување на истите со цел да се постави заеднички модел на особини на лидерите. Според Акерман и Хумфејс, лидерите поседуваат одредени вродени карактеристики кои

што претставуваат солидна основа за нивно идентификување и разграничување од останатите индивидуи.

Табела бр. 2: Особини на лидерот – опис и суштина

Особини на лидерите	Опис и суштина на лидерските особини
Мотивација	Висока желба за постигнување на успех, амбиција, иницијатива, енергија
Чест и морален интегритет	Верба во сопствените можности и вредности
Когнитивни способности	Способност за прифаќање, преработка и интерпетација на голема количина на информации
Креативност	Оригиналност
Желба за водство	Поттикнување за волја за лидерство
Флексибилност	Способност за ситуациска адаптација

Извор: Ackerman, P. L., Humphreys, L. G. (1990). Individual differences in industrial and organizational psychology. Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1 (2nd ed.), Palo Alto: *Consulting Psychologists Press*, стр. 224

Истражувањето, прикажано во табела бр. 2, Акерман и Хумпрејс го извршиле преку, од една страна анализа на одредени особини на лидерите со индивидуи кои не се наоѓаат на лидерска позиција, како и споредување помеѓу лидерите, односно лидери кои се помалку и повеќе успешни. Сепак, крајниот исход на истражувањето промовира резултати кои не посочуваат на еден единствен приказ на особини кои се карактеристични само за лидерите. Притоа, голем дел од особините на лидерите се поистоветуваат со останатите луѓе кои немаат допирна точка со лидерството. За таа цел, преовладуваат следните

особини: интелигенција, харизма, став, одговорност, самодоверба, транспарентност, емпатија.¹⁶

Следствено, оваа теорија е од особена важност за истакнување на потребите на лидерите но и на обичните луѓе, кои што можат да бидат идеален приказ за имање или стекнување на лидерска позиција во догледно време.

Во однос на силните страни на теоријата на особни, се истакнуваат следните:¹⁷

- Природно пријатна теорија;
- Голем број на истражувања ја имаат потврдено валидноста на оваа теорија;
- Оваа теорија служи како критериум врз основа на кои може да се оценат лидерските особини кај личноста;
- Дава детално познавање и разбирање на елементот на лидерот во лидерскиот процес;

Во однос на одредени ограничувања на оваа теорија, се истакнуваат следните:¹⁸

- Се истакнува одреден субјективен суд во одредувањето на тоа што е “добро“ и тоа што е “лошо“;
- Листата на можни карактеристики може да биде предолга. Идентификувани се повеќе од 100 карактеристики на лидерот, што може да премине во едноставна генерализација;
- Повеќето од факторите за анализа на лидерските особини се однесуваат и воедно зависат од ситуациониот фактор.

¹⁶ Ackerman, P. L., Humphreys, L. G. (1990). Individual differences in industrial and organizational psychology. Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1 (2nd ed.), Palo Alto: *Consulting Psychologists Press*, стр. 226

¹⁷ Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences in leadership: *Understanding the motivation to lead. Journal of Applied Psychology, 86, стр. 485*

¹⁸ Ибид, стр. 487

1.3.4 Нови концепти на лидерство

Новите концепти на лидерство и новите пристапи на лидерство се појавуваат со цел овозможување на соодветен одговор на нови предизвици на лидерство кои се појавиле кон крајот на XX и почетокот на XXI век, односно релевантно предвидување за времето кое што доаѓа.¹⁹ Тие настанале како резултат на два пристапи на лидерство; критичко преиспитување на постоечките пристапи и релевантни теории, од една страна, и дефинирање на моделот, односно стиловите на менаџмент кои во потполна мерка би биле во согласност со новите предизвици настанати кон крајот на XX и почетокот на XXI век, од друга страна. Новите концепти на лидерство се засновани на ставот дека лидерството претставува комплексен взаемен однос помеѓу лидерите и следбениците, кои ги инспирираат и мотивираат луѓето да работат преку вообичаено ниво на нивните перформанси. Овој став е заснован на бројни современи истражувања на лидерството кои покажале дека ефикасното лидерство не мора да се поврзе само со личните катактеристики, насоченост и однесување на лидерот, од една, и делувањето на ситуационите варијабли, од друга страна, при што во таа анализа значително внимание е потребно да се даде на следбениците, вклучувајќи и интеракција на линија лидер – следбеник²⁰. Во согласност со горенаведеното, во поново време актуелизирани се и креирани нови концепти на лидерство: трансакционо лидерство; харизматско лидерство; трансформационо лидерство, тимско лидерство; инспиративно лидерство; етичко лидерство; интеркултурно лидерство и сл.

1.4 Етичка димензија на лидерството

Дефинирањето на етиката во работењето во една институција е особено комплексна задача, бидејќи на ниво на различно институционално ниво, на различен начин се дефинираат овие вредности и воедно се создава различен

¹⁹ Spreitzer, G. M., & Cumings, T. G. (2001). *The Leadership Challenges of the Next Generation*. U: W. Bennis, G.M. Spreitzer, & T.G. Cummings (ur.), *The Future of Leadership: Today's Top Leader Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders* (str. 241–253). San Francisco: *Jossey-Bass, cmp. 241-253*

²⁰ Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: *Prentice Hall, cmp. 46-53*

етички и легален контекст на донесување на одлуки. Од една страна, институционалниот амбиент и законските барања можат понекогаш да бидат збунувачки и етички контратиркторни. Од друга страна, секоја институција поседува одредени внатрешни етички принципи по пат на кои комуницира со надворешни соработници.²¹

Од особена важност е да се истакне потребата од примена на етички норми при спроведување на активностите и целите на институцијата. Токму ова претставува начин на морално проценување на одредени начела на однесување на поединците кои остваруваат одредена работна дејност, но и навиките кои ги имаат управителите на институциите, како и нивниот избор во процесот на одлучување.

Суштинска одлика на лидерот е промовирањето на неговата етичка димензија, односно правилен и втемелен пристап до секој од вработените се со цел подеднакво вреднување на секој од нив. Основна цел на оваа димензија на лидерството е промовирање на вистински вредности во однос на она што е добро а што е лошо. Сепак, поделбата на добро и лошо е особено тешко да се постигне на една рамноправна основа. Моралното и етичко однесување кај лидерот, од аспект на современи рамки на делување, се истакнува преку процесот за преземање на одговорност за своите постапки. Притоа, лидерството не опфаќа компромис помеѓу добро остварената задача но на неетичка основа или без димензија на почитување на правила на однесување, праведност и правичност.

Од особена важност е да се истакне дека лидерите имаат одговорност не само кон одредена група на вработени туку кон сите. Притоа, лидерот има одговорност кон сите вработени и кон креирање на услови за почитување на организациската култура и поставените практики на однесување.²²

Иако етичката димензија на лидерот е целосно индивидуална, сепак почитувањето на вредносните судови и одлуки придонесува за сплотеност и

²¹ Badaracco, J. J. L. (2006). Leadership in Literature, Harvard Business Review. Vol. 84, pp. *Harvard Business School Publication Corp, cmp. 4*

²² Lasthuizen, K. (2008). Leading to integrity: Empirical research into the effects of leadership on ethics and integrity. Amsterdam: *VU University Amsterdam, cmp. 38-44*

синхронизираност во институцијата, како интелектуално така и емотивно. Секој лидер е потребно да разбере дека грижата за личниот развој на вработените е приоритетна за максимално зголемување на ефектите од реализираните работни задачи.

2 ПРОМОВИРАЊЕ НА ЛИДЕРСКИ КОНЦЕПТ ВО ОБРАЗОВНА ИНСТИТУЦИЈА

Постои голем интерес во промовирањето на лидерство во рамките на образовни институции, особено во периодот на почеток на XXI век. Сето тоа потекнува од фактот што квалитетот на лидерството прави значајна разлика во резултатите кои ги постигнуваат учениците. Во голем број на училишта на западот постои став дека потребно е образовната институција да биде предводена од страна на ефективни лидери со цел постигнување на најдобри можни резултати од страна на нивните ученици. Всушност, станува збор за овозможување на квалитетни услови за работа на вработените со што се дава можност секој од нив да може да се изрази на индивидуално ниво а со тоа да ги реализира сите свои афинитети и стекнат капацитет, кои од работно поле полека се пренесуваат во наставниот процес. На тој начин се продуцира поквалитетна настава која што е суштинска за поттикнување на учениците за постигнување на повисоко ниво на успех. Поентата на корисење на лидерскиот концепт во една образовна институција посочува на правилно управување со расположливите човечки ресурси и нивно ефективно насочување за остварување на поставената мисија и визија на институцијата.

Во фокусот на концептот на лидерство во образовните институции стојат целите и вредностите на глобалната рамка на образованието, кои што мораат да бидат јасно интерпретирани на работниот персонал – наставници и стручна служба, при што истите ќе бидат доживевани на вистински начин односно ќе се

сметаат за суштински при креирање на наставниот план и програма за работа со учениците.²³

Процесот на донесување на одлуки во врска со целите и идни перспективи на образовната институција е во срцето на промовирање на лидерскиот концепт. Потребно е повисоко ниво на соработка помеѓу раководството и останатиот наставен и стручен персонал. Сепак, не смее да се занемари фактот дека една образовна институција е под постојано влијание на надворешни императиви, така што не секогаш може на индивидуално основа да ги утврди своите зацртани цели. Клучното прашање во овој контекст е во колкава мера институцијата мора да се потпира на владината политика односно на формалното законодавство и понатаму колкави се можностите за измени на одредена политика, односно внесување на сопствен печат во раководењето со вработените, како и развој на алтернативни пристапи врз основана поставени вредности на ниво на училиште.

2.1 Раководење со образовна институција

2.1.1 Одделување на концептот на лидерство наспроти концептот на менаџмент

Концептот на управување со примена на примеси на лидерство не смее да се поистовети со управување од менаџмент аспект. Сепак, и покрај ова, управувањето останува доминантно за дебата од аспект на организацијата на училиштата. Кубан, воведува клучни аспекти на разлика помеѓу лидерскиот и менаџментскиот концепт на управување. Тој го поврзува лидерството со промени кои настануваат за време на управувањето кои се суштински за успешен просперитет на образовната институција. Имено, доколку не се следат промените кои настануваат во институционалниот капацитет, во тој случај може да се пропушат клучни насоки за подобро управување и максимално искористување на материјалните и

²³ Bush, T. (1999). Crisis or Crossroads? The Discipline of Educational Management in the Late 1990s. *Educational Management and Administration*, 27: 240

човечките ресурси кои што се на располагање. Кубан, исто така, ја нагласува важноста на две димензии на организационата активност:²⁴

„Од една страна, сметам дека управувањето влијае врз активностите на другите преку остварување на своите посакувани цели. Лидерите се луѓе кои обликуваат цели, мотиви и постапки во однос на останатите. Тие, честопати иницираат промени за да достигнат до нови цели... Лидерството посочува на внесување на оригиналност, енергија и вештина. Менаџирањето, пак, упатува на ефикасно и ефективно одржување на организациските аранжмани. Главната улога на менаџирањето е повеќе одржување отколку прилагодување на промени. Сепак, во одредени ситуациjsки услови, пожелно е да се преферира едниот или другиот стил, лидерство или менаџмент.“

Болман и Дејл, во рамките на својата студија, спроведена на дванаесет “ефективни” училишта, води кон дискусија на разјаснување на дилемите околу примената на лидерскиот концепт при управување во училиштата, наспроти менаџментот. Една од неговите насоки посочува на суштинска разлика помеѓу лидерството и менаџментот во образовна институција, како што е „систем на хартија“ и “систем на луѓе“. Поентата на неговото излагање е дека современиот концепт на управување бара создавање на објективна слика кај управителот во врска со сегашните и идни случувања и подвизи на институцијата. Понатаму, постои реална потреба од целосен фокус кон визијата на институцијата како и посветеност и мудро раководење.²⁵

Пандор, ја нагласува поентата дека, во пракса, директорите на училиштата, ретко се свесни за ден-за-ден активностите, насочувајќи се на општа рамка на раководење. Сето тоа може да создаде опасност од дневно извршување на работните задачи од страна на наставниот кадар и стручната служба, а исто да не е

²⁴ Cuban, L., (1988) *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany, NY: State University of New York Press, стр. 98

²⁵ Bolman, L. & Deal, T. (1997) *Reframing Organizations: artistry, choice and leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass, стр. xiii-xiv

синхронизирано со поголемата слика која сака да ја постигне училиштето, односно континуирано одржување на неговиот позитивен имиџ и репутација. Во некои училишта, постои употреба на комбинирани методи на раководење. Односно, првично се започнува со основите на менаџментот, создавање на услови за организациско функционирање, повеќе отколку визионерски пристап. Сето ова може да вклучи и регуларна и навремена посетеност од страна на учениците и наставниците, одржување на ред и дисциплина во училиштата, и овозможување на соодветни ресурси за да се овозможи и одржи учењето. Потоа, откако училиштата ќе постанат функционални, лидерите може да напредуваат во нивниот развој и визија, односно во концепирање на јасни цели и политики, со уверување дека системите се спремни и способни за нивно спроведување.²⁶

Додека, од една страна постои глобален интерес за концептот на лидерство во образовните институции наспроти концептот на менаџмент, од друга страна постои многу помалку јасност во врска со тоа кое лидерско однесување е најсоодветно за промовирање и остварување на поволни резултати. Свесноста за алтернативни пристапи е основна за обезбедување на пакет на алатки од кои лидерите би можеле да изберат кога се соочуваат со одредени проблеми и воедно кога се занимаваат со т.н. –ден-за-ден- прашања. Притоа, според Буш и Гловер, се дава преглед на слични модели на примена на управување во образовни институции.

Низа анализи и истражувања кои се спроведени во овој домен изнесуваат на површина истакнување на потребата од ставање на акцент на практиката на лидерството и менаџментот во образованието.²⁷ Имено, во реалноста, директорите на училиштата се преплавени со совети од политичари, службеници, научници и консултантни, за тоа како се води и управува училиштето. Сепак, истите е потребно да бидат поткрепени со експлицитни вредности и концепти. Всушност, законодавно-правната рамка, а особено насоките добиени од владата како одлучувачко тело во има на граѓаните или пак одредена политичка партија, во

²⁶ Pandor, N., (2006). Address to the South African Principals Association, *Limpopo, cmp. 56*

²⁷ Bush, T. & Glover, D. (2002). *School Leadership: Concepts and Evidence*. Nottingham: *National College for School Leadership, cmp. 16*

следен период можат да бидат променети поради фактот што во различен момент се инспирирани од различни намери. Една Влада, на пример, може да употреби различен концептуален јазик но и да го менува неговото значење во однос на моменталните преференци и потреби на јавноста. Моделите за управување можат да се сметаат како алтернативни начини на прикажување на настаните. Сето тоа потекнува од фактот што постоењето на различни перспективи создава потреба од избор кој би бил соодветен за дадена прилика и услови.²⁸

Различните модели на лидерство и менаџмент во образовните институции одразуваат различни начини на разбирање и толкување на настаните и однесувањето во училиштата. Притоа, во рамките на различните модели се сублимирани и различни ставови за тоа како треба да се управува со образовна институција.

Во однос на класифицирањето на моделите за управување (лидерство/менаџмент) во образовните институции, Буш карактеризира и претставува шест главни модели: формален, колегијален, политички, субјективен, двосмислен и културен.²⁹

²⁸ Bush, T. & Glover, D. (2002). *School Leadership: Concepts and Evidence*. Nottingham: *National College for School Leadership*, стр. 16

²⁹ Bush, T. (2003), стр. 45

Табела бр. 3: Типологија на модел на менаџмент и лидерство во образовна институција

МОДЕЛ НА МЕНАЏМЕНТ	МОДЕЛ НА ЛИДЕРСТВО
Формален	Менаџерски
Колегијален	Партиципативен Трансформационен Интерперсонален
Политички	Трансакционен
Субјективен	Пост-модерен
Двосмислен	Непредвиден
Културен	Морален Упатувачки

Извор: Bush, T., (2003). *Theories of Educational Management*, 3rd edn. London: Sage, *cmp.* 45

Во табела број 4, на суштински начин се опишани клучните димензии на природата на управување на образовните институции, на основа на обезбедување на сеопфатна слика на делување, а преку приказ на шесте модели на лидерство/менаџмент, опишани во табела број 3.

Табела бр. 4: Природа на управување на образовните институции

Елементи на менаџмент	Формално	Колеџијално	Политичко	Субјективно	Двосмислено	Културно
Ниво на кое целите се исполнети	Институционално	Институционално	Под-единица	Индивидуално	Нејасно	Институционално или под-единица
Процес според кој целите се исполнети	Поставен и од лидери	Договор	Конфликт	Проблемот може да е наметнат од лидерите	Непредвидлив	Заснован на колективна вредност
Врска помеѓу целите и одлуките	Одлуки засновани на целите	Одлуки засновани на договорени цели	Одлуки засновани на цели за доминант на коалицијата	Индивидуално однесување засновано на лични цели	Одлуки неповрзани со целите	Одлуки засновани на целите на организацијата или на под-единицата
Природа на процесот на одлучување	Рационална	Колеџијална	Политичка	Лична	“Канга за отпадоци”	Рационално во доменот на рамката на вредности
Природа на структурата	Цели Реалност Хиерархија	Цели Реалност Латерално	Поставување на активност и за под-единици	Конструкција според човечка интеракција	Проблематично	Извор на вредности и верувања
Линк со природата	Може да биде “затворен” или “отворен” според одговорноста	Одговорност во согласност со процесот на донесување на одлуки	Нестабилни надворешни тела декларирани како интересни групи	Извори од индивидуално значење	Извори на несигурност	Извори на вредности и верувања

	принципите					
Стил на лидерство	Директорот поставува цели и иницира политиката	Директорот бара да промовира консензус	Директорот е истовремен учесник и медијатор	Проблематичноста може да се сфати како форма на контрола	Може да биде тактички и не-досаден	Симболичен
Соодветен лидерски модел	Менаџерски	Партиципативен	Трансакциски	Пост-модерен	Контингентен	Морален

Извор: Bush, T., (2006). Theories of educational management, *OpenStax-CNX*, стр. 21

2.1.2 Модели на концепт на лидерство во образовна институција

Лајтвуд прикажува неколку модели на примена на концептот на лидерство во рамките на образовните институции. Истите се прикажани со нивните основни суштински обележја. Сепак, она што е од особена важност и воедно заедничко за секој од нив е дека е потребно да се води во следните насоки:³⁰

- Поставување на цели;
- Потреба за идентификација;
- Поставување на приоритет;
- Планирање;
- Буџет;
- Имплементирање; и
- Евалуација.

Концептот

Примената на моделот на лидерство во образовните институции има своевидни предности, особено за бирократските системи, но постојат и тешкотии при ентузијастичко аплицирање на овие модели во училиштата, поради професионалната улога на наставниците и стручната служба. Доколку

³⁰ Leithw, ood K, Jantzi, D., & Steinbach, R., (1999). Changing Leadership for Changing Times. Buckingham: *Open University Press*, сmp. 14

директорите и наставниците не ги поседуваат и не ги “чувствуваат“ како свои иновациите кои е потребно да ги применат, и истите се едноставно наметнати од страна, постои голема можност дека истото ќе го сторат без доволно ентузијазам, што на долгорочна основа може да доведе до неуспех.³¹

Моделите на примена на концептот на лидерство во образовните институции, според Лајтвуд се следните:³²

1) Трансформационо лидерство

Оваа форма на управување претпоставува дека во центарот на внимание на раководството треба да бидат заложбите и капацитетите на организациските членови. Имено, повисоко ниво на лична посветеност кон организациските цели и поголемо ниво на капацитети за остварување на овие цели се претпоставува дека ќе резултира во вложување на дополнителен напор и поголема продуктивност. Авторот, концептот на трансформационо лидерство го дели во осум димензии:

- Градење на визија на училиштето;
- Поставување на цели на училиштето;
- Обезбедување на интелектуална стимулација;
- Нудење на индивидуална поддршка;
- Моделирање на најдобри практики и важни организациски вредности;
- Покажувајќи очекувања со високи перформанси;
- Создавање на продуктивна училишна култура;
- Развивање на структури на зајакнување на учеството во одлучувањето во училиштето.

Трансформациското лидерство е од суштинско значење за автономните училишта. На овој начин, во приоритет се истакнува моралниот императив. Сепак, овој модел е од одлично значење за оние училишта кои се обидуваат да направат успешна транзиција кон систем на сопствено управување.

³¹ Bush, T. (2003), стр. 46

³² Leithw, ood K, Jantzi, D., & Steinbach, R., (1999), оп.цит., стр. 9

Трансформационото лидерство е модел кој нуди сеопфатен, нормативен пристап кон раководството на училиштето, кој се фокусира првенствено на процесот според кој водачите се обидуваат да влијаат на резултатите на училиштетото, а не на природата или насоката на тие резултати.

2) Партиципативно лидерство

Партиципативното лидерство претставува дека процесите на донесување на одлуки е потребно да бидат во центарот на внимание на групата. Овој модел е претставен со три претпоставки:

- Партиципацијата ќе ја зголеми ефективностa на училиштето;
- Партиципацијата е оправдана со демократски принципи;
- Лидерството е достапно за сите засегнати страни на легитимен начин.

Во контекст на примена на партиципативното лидерство во училиштата, истото придонесува за присоединување на вработените заедно како и олеснување на притисокот кон директорот на училиштето. Всушност, товарот на раководството ќе биде помал доколку раководната функција и улога се дели.

Моделот на партиципативно лидерство е во согласност со демократските вредности на едно општество (како што е Република Македонија). На овој начин, поголем акцент се става на градењето на односи помеѓу вработените во училиштето (наставен кадар и стручна служба).

Станува збор за модел кој е реално применлив, но на државно ниво потребно е развивање на повисоко ниво на свест за унифицирање на образовните институции според овој модел на лидерство.

3) Политичко, трансакциско лидерство

Во овој модел, може да постои конфликт помеѓу стекхолдерите, при што несогласувањето може да биде решено во корист на најмоќните протагонисти. Станува збор за лидерство во чии рамки односите со наставниците се засноваат на

трансакција – размена, односно истите се краткотрајни и ограничени (епизодни).³³

Иако лидерите имаат овластувања кои произлегуваат од нивните позиции, сепак потребна е и соработка со наставниците, со цел да се обезбеди ефикасно управување на училиштето, како бенефит за сите засегнати страни. Единствено ограничување на овој модел е тоа што вработените не се вклучуваат во директните добивки кои произлегуваат од трансакцијата. На таа основа, овој модел на лидерство во образовните институции не произведува долгорочна посветеност на вредности и визија која што треба да биде промовирана од страна на училишните раководители.

4) Пост-модерно лидерство

Пост-модерното лидерство е тесно поврзано со субјективниот модел на управување. Овој модел сугерира дека лидерите треба да ги почитуваат и да им се даде внимание на разновидни и индивидуални перспективи на засегнатите страни. Тие исто така, се трудат да ја избегнат зависноста од хиерархија. Притоа, на директорите е потребно да им се олесни учеството од страна на едукатори, родители, ученици и училишната заедница во сите прашања кои влијаат на нивните интереси.

5) Морално лидерство

Овој модел на лидерство посочува дека критичниот фокус на раководство со училиштето, потребно е да биде на основа на вредности, верувања и етика на лидерите. Тоа значи дека овластувањата е потребно да произлегуваат од моралната концепција во однос на тоа што е добро а што е лошо.³⁴

Вест-Бурнан, дискурира за два пристапи за лидерство, од аспект на она што е потребно да се декларира како морално. Едната категорија е претставена преку религиозната димензија, односно религиозната припадност. Втората категорија се

³³ Miller, T., W. & Miller J. M., (2001). Educational leadership in the new millennium: a vision for 2020. *International Journal of Leadership in Education*, 4:182

³⁴ Sergiovanni, T., (1991). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41, стр. 322

однесува на “моралната доверба“, односно целосниот капацитет да делува на начин кој е во согласност со етичкиот систем и во согласност со временската димензија.³⁵

б) Насочувачко лидерство

Овој модел на лидерство се фокусира кон влијание, отколку кон потеклото, односно изворот. Тоа значи дека лидерството е потребно да се занимава директно со наставата и учењето, вклучувајќи и професионална обука на наставниците како и раст на ученикот. Овој вид на лидерство е потребно да се фокусира на наставата и учењето како и врз однесувањето на наставниците во работата со учениците.

Постојат три стратегии кои се особено ефективни за подобрување на наставата и учењето:³⁶

- Моделирање
- Следење
- Професионален дијалог и дискусија.

Овој модел во центарот на вниманието ги поставува активностите на училиштето, наставата и учењето. Сепак, како слабост на оваа парадигма може да се земе во предвид фактот што потценува некои други аспекти на училишниот живот, како што се спортски активности, социјализација, самопочит како и благосостојбата на секој студент.

³⁵ West-Burnham, J. (1997). Leadership for learning : reengineering ‘mind sets’ . *School Leadership and Management*, 17:233

³⁶ Southworth, G., (2002). Instructional leadership in schools: reflections and empirical evidence. *School Leadership and Management*, 22

2.2 Стекнување на лидерски компетенции на вработените во образовна институција

Специфичноста на човечкиот капитал може да се увиди во тоа што тој капитал се стекнува исклучиво преку образование и усовршување на вработените. На тој начин, институцијата го прифаќа концептот на „институција која учи“. Станува збор за институција во која што луѓето од секое ниво, индивидуално и колективно, континуирано ги зголемуваат својот капацитет со цел, на крајна основа, да продуцираат резултати кои им се особено важни. Вработените во институцијата тежнеат кон развој на својот потенцијал, делејќи ја заеднички визијата. Во овој вид на институции се врши образование на сите вработени и размена на информации меѓу нив, со што се создава високо-образовен кадар кој е во состојба да ги разбере и прати промените кои се случуваат и се ставаат како клучно барање пред организацијата. Токму затоа, вработените се поттикнуваат на нов начин на мислење, креативен начин на решавање на проблемите и усвојување на нови знаења и нови методи на успешно учење.³⁷

Најчеста причина од неприфаќање на промените е стравот од менување на себе си, бидејќи тоа бара дополнителен напор, а во меѓувреме постои наследен систем (организациски, информациски и комуникативен) кој е обемен извор на неможност за изведување на промените, како и слаба поддршка на управата којашто најчесто реагира кон отстапување од оваа намера.

Секое општество, во доменот на образовните институции, потребно е да се води од декларативни правилници и упатства според кои се насочуваат работните должности како и усовршувањето на наставниците и стручните соработници во основното образование.

³⁷ Allio, R. J. (2005). Leadership development: teaching versus learning. *Management Decision*, Vol. 43, No. 7/8, стр. 1073

Во општеството на Република Македонија, за таа намера постои Упатство.³⁸ Основна цел е постојана насоченост, одобрување и вреднување на програмата која ја реализираат наставниците и стручната служба (педагог, психолог, социјален работник) во контекст на постојано усовршување. Во рамките на секое општество, образовниот систем декларира одредена програма која што се однесува на работниот кадар на училиштето. Понатаму, се евалуира колку оваа програма е исполнета од страна на вработените.³⁹

Целта на усовршувањето и развивањето на компетенции кај вработените во образовните институции се должи на проширување на средствата кои се користат за секојдневна комуникација и пренесување на знаењето кон учениците (повеќе отколку само табла и креда). Всушност, доколку не постои напредок помеѓу наставниците и стручната служба, постои ризик од учење на учениците со застарени методи, кои не се во контекст на придобивките кои со себе ги носи новото време.

Лидерот на образовната институција е потребно да создаде услови за унапредување на воспитувањето и образованието, со што конкретно би се дефинирале знаењата, вештините и способноста на наставниците.

Креирање на услови за создавање на лидерски компетенции кај наставниот кадар и стручната служба во образовните институции се однесува не само од личните потреби на вработените, туку и од потребите на самиот систем на образование за да ангажира високо-оспособени вработени кои што ќе бидат во состојба да создаваат, чуваат, делат и применуваат знаење во својата образовна институција.

³⁸ Министерство за образование и наука на Државен просветен инспекторат. Упатство за вреднување на исполнување на работните должности на наставниците и стручните соработници во основното и средното образование, http://www.oudebrca.com/wp-content/uploads/2012/03/Upatstvo_za_vrednuvanje_na_nastavnicite.pdf прегледано на 06.03.2016 година

³⁹ Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, No. 3, стр. 201

Правилна насока кон стекнување на лидерски компетенции кај вработените во образовна институција, се однесува на следното:⁴⁰

- 1) Утврдување на начин на десеминација на знаењето стекнато низ програми и мотив на наставниците за вклучување во тие програми со цел дополнително усовршување;
- 2) Утврдување на мислењата на наставниците во врска со нивото на примена на знаења стекнати низ програма за усовршување во својата работа;
- 3) Утврдување на мислењата и ставовите на наставниците во врска со професионалниот напредок.

Важноста за развој на можностите за развој и напредување на наставниците и стручната служба, првично истакнува колку наставникот е мотивиран да напредува во својот професионален развој. Амбицијата на кадарот во однос на идниот напредок, може да се прикаже како лична желба за добивање на различни звања кои се условени, помеѓу останатото, и со стручно усовршување. Следствено, колку повеќе наставниците се информирани и воедно ги познаваат можностите, процедурите и начинот кој доведува до напредување и добивање на одредена пофалба или повисоко звање, толку повеќе ќе бидат мотивирани за напредување.

На основа на наведеното, се увидува дека развојот на личните компетенции кај вработените во образовните институции, првично зависи од личните потреби и замисли на вработените, а понатаму од јасно претставените можности на системот за дополнителен напредок и кариерно усовршување.

Лидерските компетенции кај наставникот се однесуваат на стекнатиот капацитет на поединецот и се искажуваат преку вршење на сложени активности во образовно-воспитната работа. Лидерските компетенции кај наставниците се одредуваат во однос на целите и исходот на учење и потребно е да обезбедат

⁴⁰ Alimo-Metcalfe, B. & Alban-Metcalfe, R. J. (2003). Leadership in public sector organizations. In J. Storey (ed.). *Leadership in Organizations: Current issues and key trends*. London: Routledge, cmp. 78

професионални стандарди во врска со тоа каков вид на пренос на знаењето се смета за успешен. Компетенциите се однесуваат на:⁴¹

- Наставна област, предмет и методика на настава;
- Проучување и учење;
- Поддршка за развој на личноста на ученикот;
- Комуникација и соработка.

Она што како дополнително се внесува во релацијата наставник-ученик, се однесува на: развивање на клучни компетенции кај ученикот со што истиот се оспособува за живот и работа и на тој начин му се овозможува основа за понатамошно учење; се овозможува дополнителна поддршка за учениците од осетливи општествени групи, талентирани ученици и ученици со потешкотии во развојот, да ги остварат образовните и воспитни потенцијали во согласност со сопствените можности.

Во однос на стручната служба (педагог, психолог, социјален работник и т.н.), лидерските компетенции имаат за цел:

- Остварување на функционални, образовни и воспитни цели во согласност со општите принципи, цели и исходи на образование како и поставениот наставен план;
- Координација со наставниците во врска со потребите на учениците;
- Примена на разновидна методика за следење на развојот на ученикот;
- Во соработка со наставникот, увид во индивидуалните можности и потреби на ученикот со цел негов понатамошен развој;
- Планирање и преземање на мерки за поддршка на учениците на основа на анализа и остварен образовен стандард на постигнување.

⁴¹ Ибид, стр. 81-83

2.3 Нови принципи на управување во образовна институција

Работата на лидерот не е само да управува со процесот, туку и да постигнува резултати при извршување на задачата, да изгради ефикасен и единствен тим и да го осигура развојот на поединецот. Ова е работа на која директорот на образовната институција мора да обрне внимание, со цел да постане успешен лидер. Еден од принципите, во овој контекст може да биде и управување според перформансите. Иако управителите на институциите, во овој контекст сметаат дека имаат зголемено ниво на одговорности, овој принцип може да придонесе за подобрување на ефикасноста на организацијата, така што се оценуваат поединците и тимовите. Станува збор за управување според перформансите, со цел да би се постигнале целите и стандардите на организацијата. Во овој контекст, важно е да се обрне внимание на следните насоки:⁴²

- Кои се клучните претпоставки за ефективно реализирање на перформансите?
- Што треба поединецот да покаже со цел перформансите да бидат ефективни?
- Дали поединецот е свесен за овие барања?
- Дали тој/таа ги прифатил овие барања?
- Што постигнал во споредба со договорените стандарди?
- Дали е потребно да се преземе одредена дополнителна активност?

Управувањето според перформансите, доколку се врши на соодветен начин, не само што ќе го зголеми поединечното влијание и придонес за институцијата, туку и ќе помогне во дополнително препознавање на потреби за обуки и усовршување кај работниот кадар.

⁴² Day, C, Sammons, P, Hopkins, D, Harris, A, Leithwood, K, Gu, Q, Penlington, C, Mehta, P & Kington, A. (2007). *The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes: Identifying what works and why*, ACEL Monograph Series 41, Penrith, Australia, ACEL, cnp. 16

Бидејќи образовните институции (со посочување на основното образование) претставуваат државни институции, управувањето според перформанси има и одредена корист за јавниот сектор. Имено, станува збор за:⁴³

- Обезбедување на доследен метод за мерење и оценување на перформансите;
- Дава можност за зголемување на ефикасноста на работата на поединецот, утврдувајќи јасни цели;
- Ги нагласува приоритетите;
- Може да ја зголеми мотивацијата;
- Ја подобрува комуникацијата;
- Ги утврдува идните потреби за обука.

Лидерскиот аспект во промовирањето на нови насоки и принципи за управување во образовните институции се однесуваат на следното:

- Поставување на рамка за перформанси (остварување на успех на основа на индивидуалните и тимски перформанси);
- Подобрување на перформансите и насочување на резултатите;
- Стекнување на вештини за подобрување на перформансите и насочување на резултатите.

Сето тоа може да се постигне преку:

- Јасно дефинирање на мисијата и визијата на образовната институција;
- Одредување во која област се најтешки последиците од одсуство на квалитетни перформанси;
- Утврдување на посебни цели на перформанси;
- Одредување кој е следниот успех кој институцијата треба да го постигне;

⁴³ Ибид, стр. 19

- Разјаснување на теоретската врска помеѓу целите и мисијата, односно како на индивидуална основа, остварувањето на целите преку перформансите може да придонесе кон остварување на мисијата на образовната институција.

Прикажување на нов, софистициран начин за управување на образовната институција претставува “лента за трчање” кон резултатот, како за лидерот на институцијата, така и за неговите вработени. Сите тие мораат да трчаат со секој чекор, со цел да бидат поуспешни. На овој начин, праксата на приватниот сектор се воведува во државниот (јавен) сектор. Сепак, додека вработените на образовната институција имаат свои квантитативни цели во смисла на профит, односно додека квалитативната димензија не преовлада над квантитативната, не може да се каже дека се создадени поволни услови за оваа насока.⁴⁴

Промовирањето на соодветен принцип – насока на управување во образованите институции, со посебен осврт на основните училишта, означува потреба за детално испитување на општеството во чии рамки се насочува замена на класичниот менаџмент со нов софистициран метод на промовирање на лидерски вредности, како кај самиот директор на училиштето, така и кај целокупниот наставен кадар и стручна служба. За таа цел, се тргнува од претпоставката дека не секое училиште во секоја средина е спремно за овој подвиг, дури и во исто општество. Односно, основните училишта во руралните средини можат сеуште да не бидат спремни за модернизирање и усовршување на основа на примена на лидерските компетенции и принципи како оние во градските средини. Следствено, доколку спроведувањето на лидерските компетенции во основните училишта не биде директно прилагодено на ситуациониот фактор, законодавно-правната рамка, моменталните можности и преференци на кадарот на училиштето, во тој случај можат да бидат предизвикани непожелни резултати кои што можат да влијаат кон уназадување на

⁴⁴ Hopkins, D., (2007). *Every School a Great School: Realising the potential of system leadership*, Maidenhead. New York, McGraw-Hill: *Open University Press*, cnp. 22-27

образовниот институционален капацитет (отколку постигнување на негов напредок).

3 УЛОГАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО ПРОЦЕСОТ НА КРЕИРАЊЕ НА СРЕДИНА ЗА РАЗВОЈ НА ЛИДЕРСКИ КОМПЕТЕНЦИИ ВО ОБРАЗОВНА ИНСТИТУЦИЈА

Основните одлики за управување и организација во основното образование вклучуваат планирање, одлучување, раководење, водство и комуникација. Истражувањата сугерираат дека успешното управување со училиштето има потреба од развиени, не само менаџерски туку и лидерски функции, додека пак високи социјални вештини претставуваат нивна клучна компетенција. Во сложениот општествен систем, доброто водство претставува темелна компонента за една успешна институција. Иако теоретичарите и практичарите веќе долго време се занимаваат со објаснување на поимот лидерство, сеуште се отворени многу прашања во врска со анализа на областа на образование, односно лидерство во училишна установа. Во согласност со постоечкиот Закон за основи на системот за образование и воспитување, личноста која што може да биде избрана за директор треба да поседува соодветно образование, компетенции, лиценца и искуство за воспитно-образовна работа. Преку пропишаните услови може да се обезбеди ефикасна обука, но фактот дека личните предиспозиции можат да бидат препрека или предност во стекнувањето на потребното знаење и вештини на директорот, посочуваат на неопходноста во вклучувањето на одредени стандарди и селекција во процедурата за избор на директор. Демократизацијата и децентрализацијата на образовниот систем се претставува низ структурни, системски и функционални промени кои се рефлектираат на управувањето на училиштето и улогата која што ја остварува директорот на школата. Сепак, концептот на лидерство, за основните училишта во XXI век е особено соодветен

модел кој е потребно детално да се истражи но и да му се дозволи практична примена и евалуација.⁴⁵

3.1 Улогата на директорот во раководење на основно училиште

Подрачјето на работа на директорот како раководител на основно училиште е особено широко, но сепак може да се подели во две клучни категории:⁴⁶

- Административно-техничко функционирање на работата на училиштето;
- Стручно-педагошко подрачје на делување.

Во однос на првото подрачје, односно административно-техничко функционирање на работата во училиштето, во овој домен се реализираат управни работи поврзани со пратење и примена на закони и прописи, кадровски прашања, здравствена заштита, административна работа на учениците и сл. Овде, исто така спаѓаат и финансиското работење и работата на одржување.

Во однос на второто подрачје, стручно-педагошко подрачје, истото е клучно за раководечка функција – директор. Работа од овој домен подразбира програмирање, делување, а некои од нив се: планирање, програмирање, организирање и воведување на иновација, пратење и унапредување на наставата, работа со деца со потешкотии, професионална ориентација, стручно усовршување и сл.

Директорот, не е секогаш исклучително носител на сите овие работи, но сепак учествува во координацијата на истите, а во одредена мера е и директен учесник. Неговата функција во модерните училишта се набљудува од два аспекти. Деловно-административниот аспект се набљудува низ призмата на менаџерство, додека пак стручно-педагошкиот аспект му дава карактеристики на лидер на самиот директор.

⁴⁵ MacBeath, J. (2004). The leadership file. Glasgow: *Learning Files Scotland*, стр. 45

⁴⁶ Sekaran, U. (2000). Research methods for education, 3rd Ed. New York : *John Wiley*, стр. 78

3.2 Потребата за поседување на лидерски вештини од страна на директорот

Во образованието на директорот на основно училиште, постојат одредени противречни сфаќања. Едни истакнуваат дека пресудно е значењето на формалното образование на директорот, додека пак други тоа го негираат. На ист начин се разединуваат мислења по однос на прашањето за потребата од високо образование во однос на профилот на лидерот. Понатаму, теоријата и практиката навлегуваат уште подлабоко во суштината, истакнувајќи ја потребата за нивото кое лидерите е потребно да го завземаат. Токму затоа и нивното образование, во светски рамки, е различно. И покрај сите овие разединувања и спротиставени мислења и идеи во поглед на образованието и понатамошните лидерски компетенции на директорот на основно училиште, сепак може да се констатира дека никој во потполност не го исклучува формалното високо образование на директорот, но и никој во потполност не го негира значењето на тоа образование. Всушност, сите разединувања во најголема мера се однесуваат на наставните програми, која што се преобемни а кои се така концепирани да не овозможуваат доволно практично знаење кое може да се прилагоди и примени на соодветни нивоа на директори или на поединечни активности во управувачкиот процес. Токму затоа, првично се истакнува на нужна потреба од примена на наставни програми кои што од самиот старт на совладување на одредена област и материја, ќе нудат можност за совладување и на соодветни лидерски аспекти и компетенции, со што ќе се добие и специјалистичко знаење како дополнително на основната област.⁴⁷

Ширината на знаење е особено значајна за остварување на лидерската функција на директорот. Тоа значи дека директорот мора во одредена мера да познава и одредена технологија и средства за работа, да ја познава психологијата

⁴⁷ Bishop, R., Berryman, M., Powell, A., Teddy, L. (2007). *Te Kotahitanga Phase 2 - Towards a whole school approach*. Wellington: *Ministry of Education*, cmp. 34

на личноста со цел да може да разбере одреден осет и чувства на оние со кои работи, како и да ги познава основните начела и принципи на економијата и финансиите при што на најдобар начин би се снашол во сложени социјални и културни текови, како и да го познава законодавството. Секако, потребно е да се поседува знаење во сите оние области кои на директорот ќе му овозможат да биде успешен на своето работно место. Притоа, директорот мора да развие свои креативни способности, способности за комуницирање, способности во областа на човечки ресурси, способности за тимска работа, како и способности во областа на системот за одлучување и решавање на проблеми. Секако, директорите мораат да ја познаваат и вкупната општествено-политичка, економска и културна средина во опкружувањето, со цел да можат да се снајдат во нови, сложени, изменети околности, како и да се прилагодат на истите и да продолжат успешно со своето управување. Образованието на директорите оди паралелно со развојот на науката и технологијата. Всушност, од овде произлегува потребата за континуирани обуки на раководниот кадар во образовните институции, дури и за наставниот кадар и стручната служба, од аспекти кои на нив им се потребни за дополнително усовршување.

Системското образование развива способности за анализа и решавање на проблемите, како и способности за анализа на делови на системот во чии рамки се јавува проблем во сите останати делови на системот на кои може да се влијае со цел да се реши проблемот.

Образованието во насока на стекнување на лидерски компетенции кај директорот на основното училиште, има за цел негово лично оспособување за доследна примена на концептот на планирање, организирање, мотивираност и контрола на вкупниот работен процес. Лидерските компетенции кај директорот се засноваат на филозофија, теорија и методологија на целокупното образование. Притоа, од практичен аспект, тоа би значело: решавање на проблеми и судири по пат на учење и развој; стратегија за институционални промени; улога во образовање на кадри и воведување на промени; концепција и организација на

професионален развој на кадри како и менторска работа со секој поединец или група со цел развој на вештина на раководење.⁴⁸

Основни елементи на лидерските компетенции кои треба да ги поседува директорот на основно училиште се: дефинирање на образовните потреби како андрагошка категорија и образовни потреби во однос на мотивацијата на наставниот кадар и стручната служба, учениците и нивните семејства, специфичност на познавање на однесувањето на возрасните, како и познавање на практика во процесот на донесување на одлуки. Елементите и методиката се однесуваат на функционално раководење на директорот, односно методичко обликување на едукативните ситуации, располагање на посебни средства за трансфер на знаење, облици на комуникација во интерна размена на знаење, припрема на дидактично знаење, организација и обликување на различни аспекти за функционирање на работата и работните обврски како и утврдување на индикатори и инструменти за валоризација на образовните резултати. Инаку, лидерските компетенции кај директорот на основно училиште, можат да се стекнат преку:⁴⁹

- Информативни семинари (Informative Seminars);
- Основни курсеви (Basic courses BC);
- Програми за развој на раководни кадри (Executive Development Programs EDP);
- Последипломски деловни студии (MBA).

Директорите на основните училишта, набљудувано од денешен аспект, во идно време, сосема сигурно ќе доживеат одредена трансформација која што ќе оди паралелно со опкружувањето и организацијата, но и со промени во работата на управување. На тој начин, образованието и насочувањето на директорите на основните училишта со лидерски компетенции и вештини ќе биде целосно

⁴⁸ Ибид, стр. 36

⁴⁹ Fullan, M. (2005). *Leadership & Sustainability*. Thousand Oaks: Corwin Press, cmp. 35

синхронизирано со новите општествени текови, кон кои оди цивилизацијата на знаење.

3.3 Компетенции и стандарди за промовирање на лидерство во основното образование

Бројните компетенции, со кои што би требало да располага секој директор, се повеќе во поголем број на држави се споменуваат како компетециски стандарди или компетециски профил на директорот. Како богат инвентар на знаење, способности, вештини, одлики, ставови и вредности, лидерските компетенции со кои е потребно да располага кадарот кој работи во основното образование, настанале како резултат на анализа на целите на образовната политика како и преку спроведени емпириски истражувања за директорот во пракса. Тие се, воедно и основа за избор, оспособување, пратење, вреднување и самовреднување на директорот како раководител и на наставниот кадар. Со нивна помош се утврдува и насоката и развојот на професионалниот развој на сите вработени во образовните институции, без оглед на нивната хиерархиска поставеност. Добрите стандарди и нивната примена во пракса се втемелени на концептот на лидерство и се развојно ориентирани.

Најпознатите стандарди за раководителите на образовните установи се претставени во светски познатите школи за лидерство, како што е Interstate School Leaders Licensure Consortium ISLLC, во чии рамки директорите се истакнуваат како водачи (лидери) на воспитно-образовниот процес кои што на основа на нивните стандарди, како најкомпететен модел на директорот го истакнуваат следниот профил:⁵⁰

- Се залагаат за успех на сите ученици преку постигнување на развој, усогласување, насочување и спроведување на заедничката визија на

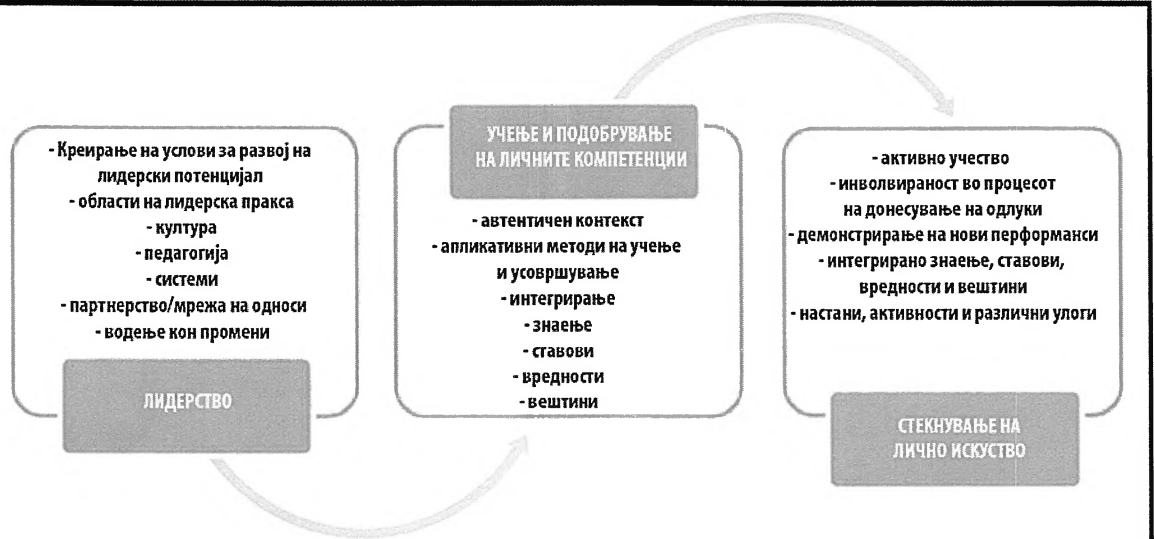
⁵⁰ Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *The New Leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London: *Little Brown, cmp. 112*

учење која што воедно е поддржана од страна на училишната заедница;

- Создава, подржува и негува училишна програма и култура која што го унапредува, не само учењето на ученикот, туку и професионалниот развој на наставниот кадар и стручната служба;
- Успешно раководи со организацијата, нејзиното функционирање, ресурсите, како и осигурувањето на ефикасен амбиент за учење;
- Соработува со родителите и општествената заедница (особено на ниво на локална самоуправа), уважувајќи различни интереси и потреби;
- Делува приврзано, искрено и етично.

Во минатото, во праксата на директорите на основните училишта, доминанта била управната работа, а делувањето било круто и целосно регулирано на основа на законските прописи, со што премногу била истакната административната и формалната функција во нивната работа но и воопшто, во работата на училиштето. Слоевитоста на компетенции на современите директори, во денешно време бара стекнување на соодветен облик на оспособување, од кои некои можат да го имаат пред самото именување на функцијата, додека пак други го добиваат преку стручно усовршување во текот на мандатот. Содржината која што директорите треба да ја совладаат во поголем број на европски држави, смета дека класичните директори постануваат трансформациски раководители кои остваруваат развој во своето училиште. Тоа се однесува на изградба на школска визија, утврдување на целите на школата, овозможување на поддршка на креативните соработници, обликување и афирмирање на добра школска пракса, создавање на клима на високи очекувања, обликување на школската култура, поттикнување и мотивирање на вработените.

Слика бр. 3: Стекнување на лидерски компетенци



Извор: Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *The New Leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London: *Little Brown, cmp.* 112

Од оваа гледна точка на улогата на директорите, изведени се првите програмски темели на содржината на нивното оспособување со дополнителни лидерски компетенции. Погolem број од европските земји имаат организирано оспособување на директорите со дополнително професионално образование, но сепак, потребно е да се потенцира и на можностите за непрофесионално усовршување (ова особено се однесува на земјите во развој, бидејќи земјите на Европската Унија имаат долгорочна пракса во вложување во неформалното образование). Сепак, секоја земја на различен начин ги издвојува приоритетите за лидерски компетенции и вештини кои што е потребно да бидат совладани од страна на директорот. Така на пример, во Холандија, акцентот е ставен на содржините кои ги оспособуваат директорите за добивање на дополнителен менаџерски човечки потенцијал и потенцијал на рефлексивен практичар. Во Белгија, се настојува кон оспособување на тимската работа и воедно креативен пристап за унапредување на педагошката работа. Можно е да се воочи комбинирање на теоријата и праксата во многу различни подрачја, а сето тоа е во согласност со праксата на раководење на училиштата.

3.3.1 Компетенции и стандарди на директорот

Со цел директорот успешно да ја оствари својата раководечка улога, на основа на широкото поле на оперативни задачи, потребни му се соодветни компетенции. Постојат бројни анализи и теории во врска со тоа кои се основните компетенции и модели на основа на што треба да се раководи директорот во својата работа. Со анализа на тие модели може да се издвојат пет основни компетенции за директорите на школите како раководители со лидерски карактеристики и компетенции. Сепак, пред претставување на истите, потребно е да се напомене дека истите никако не можат да се набљудуваат изолирано бидејќи тие се на голема основа меѓусебно поврзани и условени едни со други. Успешноста на раководењето, понатаму се увидува во пет претставени модели, а тоа се: лична, развојна, стручна, социјална и акциска компетенција.⁵¹

Личната лидерска компетенција е значајна во однос на однесувањето и реагирањето на директорот. Истата, вклучува особини како што се: искреност, доследност, комуникативност, пристапност, доверба, самодоверба, работна енергија.

Развојната компетенција подразбира успешно водење на стручно-педагошкиот развој и работење на основното училиште. Во овој контекст, најважна е јасноста на визијата, воведувањето на бројни иновации во работата, примена на нови информатички технологии, рационално организирање на работата и сл.

Стручната компетенција опфаќа педагошки, дидактички и други стручни сознанија кои што се неопходни за успешно изведување и унапредување на воспитно-образовниот процес. Неопходно е директорот да ја запознае програмата за педагошка работа како и дидактички начела, да го запознае процесот на

⁵¹ Robinson, V.M.J. (2007). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why*. Winmalee: Australian Council for Educational Leaders, *cmp.* 88

планирање и програмирање, организација на педагошката работа, образовното законодавство како и системот на вредности.⁵²

Социјалната компетенција се однесува на подрачјето на меѓучовечки односи, како што е: познавање на законитоста на меѓучовечките односи, решавање на судири, мотивирање на вработените, демократско водство, како и препознавање на квалитетот во придонесот на наставникот и стручниот соработник.

Акциската компетенција се насочува кон практично делување на работата на директорот, како во школото така и во опкружувањето. Во овој контекст, се подразбира добра соработка со наставниците, активно учество во решавањето на проблемите, советодавно помагање во работата и т.н.

3.3.2 Компетенции и стандарди кај наставникот и стручната служба

Лидерските компетенции кои што ги има стекнато директорот во рамките на училиштето како образовна институција, во најголема мера се одразуваат кон ефективно и ефикасно работење на наставникот кадар и стручната служба во училиштето. Наставниците и стручната служба работат во опкружување кое што од нив бара да одговорат на бројни и разновидни очекувања на ученикот, директорот, креаторот на образовната политика и ширењето на заедничките вредности. Во одреден временски период, тие можат да бидат изложени на притисок поради пораст на незадоволството на квалитетот на институционално образование и воспитување, додека пак нивните училишта се соочуваат со дневни предизвици во работата, како што се недостаток на квалитетни стручни кадри, недоволно материјални средства за работа, врсничко насилство, различни конфликтни случувања на релација наставници-ученици и родители-наставници и сл. Во рамките на нова образовна политика, секое општество честопати се соочува со одредени промени, како што се: демократизација, децентрализација,

⁵² Ибид, стр. 89

деполитизација, квалитет, ефикасност, праведност. Сепак, дури и во општество како што е Република Македонија, во контекст на образованието, и самите промени кои што настануваат во образованието, предизвикуваат одредени дополнителни промени. Нестабилноста на образовните промени, кои во најголема мера се увидени во изменетите приоритети на образовниот систем за основно училиште, имаат влијание врз односот и воедно начинот на избршување на работните обврски кај наставникот кадар и кај стручната служба.

На основа на наведеното, развојот на лидерски компетенции кај наставниот кадар и стручната служба, во најголема мера зависат од континуитетот на работа кој што е воспоставен во рамките на основното училиште. Тоа значи дека, доколку централната или пак локалната власт, имаат недоразбирање во однос на идните насоки на одвивање на основното образование или пак во однос на пошироката слика на образовна политика во општеството, во тој случај може да се очекува неправилно развивање на институционална структура, ставови и вредности.

Од особена важност за правилно насочување на лидерските компетенции е:

- Дефинирање на образовниот курикулум;
- Уважување на различностите и остварувањето на правата на образование за сите општествени групи;
- Менување на парадигмата на управување на образовните институции;
- Поголема отвореност на школото кон работното опкружување и развивање на нови облици на соработка со сите заинтересирани страни;
- Воведување на самовреднување како облик на интерно управување со квалитетот во училиштата.

Сите овие аспекти имаат свое влијание врз промените на однесување на наставниот кадар и на стручната служба, особено во дополнителните насоки за развој на лидерски компетенции.

За разлика од општеството на Република Македонија и пошироко во соседството, во светски рамки се повеќе се зборува за наставник/лидер во својата улога како и за претставници на стручната служба кои што имаат главна улога во создавање на клима во училиштето која што е соодветна за постигнување на поголеми успеси. Така, Мек Тавиш и Колб, сметаат дека училиштата во XXI век бараат поинаква слика на лидерство, односно такво кое што ги комбинира партиципативното лидерство и лидерството засновано на вредности, знаење и вештини. Споменатите автори ја нагласуваат потребата за развивање на лидерство и лидер низ образовно-воспитниот систем, значењето на негување на соработка помеѓу наставниците меѓусебно, помеѓу наставниците и стручната служба, како и нивна соработка со директорот на училиштето.⁵³

Според Барт, наставниците и стручната служба/лидери се единствени автентични реформатори и иноватори во училиштата. На таа основа, покренати се низа на прашата во однос на лидерството и наставната или стручна служба, при што се придонесува за различни аспекти на развој на училиштето, а првенствено постигнувањата на учениците, односот помеѓу директорот како званичен лидер, раководител и наставникот/стручната служба како лидер, понатаму нивна индивидуална мотивација за прифаќање на лидерската улога и т.н.⁵⁴

На основа на низа прегледи од резултати во врска со различни спроведени истражувања, Мек Тавиш и Колб, дошле до следните заклучоци во врска со последени лидерски компетенции кај наставниците и стручната служба:⁵⁵

- Наставници/лидери стекнуваат нов увид во процесот на работа со училиштето и развиваат нови вештини, како што се градење на

⁵³ Tavish, Mac. M.D. & J. A., Kolb. (2006): Encouraging teacher engagement: a new approach to performance improvement in schools, стр. 45-58
http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/1b/e0/82.pdf
прегледано на 10.03.2016 година

⁵⁴ Barth, R.S. (2001). Teacher leader, Phi Delta, Kappan, 82, No 6F, стр. . 443-450
<http://www.edst.educ.ubc.ca/courses/EADM532/Barth.pdf> прегледано на 15.03.2016 година

⁵⁵ Tavish, Mac. M.D. & J. A., Kolb. (2006): Encouraging teacher engagement: a new approach to performance improvement in schools, стр. 45-58
http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/1b/e0/82.pdf
прегледано на 10.03.2016 година

доверба, воспоставување на дијагноза за состојбата на институцијата, користење на ресурси и раководење со работата;

- Тие имаат силни врски со своите ученици, делуваат инспиративно за своите колеги и опкружувањето, пред се бидејќи покажуваат континуирана љубопитност за можностите за унапредување на педагошките вештини, личен пример за доживотно учење и воедно се спремни да преземат различни професионални ризици;
- За да можат наставниците/стручната служба лидери да се искажат, неопходно е да им се овозможи реална поддршка во работата, вклучувајќи и промена во културата на училиштето како институција. Лидерството во образовно-воспитниот процес треба да се разликува од сфаќањата на лидерството во популарна смисла, бидејќи првото се заснова на три клучни карактеристики – проактивна одговорност, лична и професионална автентичност и афирмативно, критичко и поддржано присуство.

Проактивна одговорност е онаа која што се однесува на создавање и одржување на односот помеѓу различни заинтересирани страни во образовно-воспитниот процес (ученици, родители, наставници, директор, школски одбор). Автентичност подразбира ангажирање на поединецот во активности кои што истовремено ја одржуваат неговата лична вредност како и вредностите на другите во широката заедница, а се реализираат низ дијалог. Афирмативното присуство значи признавање на правата на други да бидат тоа што се. Критичкото присуство е способност да се биде изложен и да се издржи реакцијата на другите кои не се отворени за автентичност и дијалог, а присуството на поддршка претставува посветеност во изградба на капацитет за унапредување на процесот на учење.

Барт, смета дека наставниците кои постануваат лидери доживуваат лична и професионална сатисфакција, намалување на изолираноста, чувство на корист и нови учења, а сето тоа се пренесува на нивниот професионален труд (кој потекнува од работното место). Припадниците на таков работен кадар во основно училиште постануваат професионалци, училишни реформатори, односно навидум на

сопственици и инвеститори во училиштето, а не само вработени во училиштето. Не смее да се дозволи културата на училиштето да го негира процесот на развој на лидерски компетенции.⁵⁶

Од аспект на развој на лидерски компетенции кај наставниот кадар, суштинско е да се продуцира здрава клима во училиштето за: правилен избор на учебно помагало; обликување на курикулумот; воспоставување на стандарди за однесување на учениците во училиштата; обликување на програма за професионално усовршување; односно усовршување преку работа; воспоставување на различна воспитно-образовна политика; одлучување за училишниот буџет; проценка на постигнувањата на наставниците; проценка на постигнувањата на стручната служба; избор на соодветни раководители. Ова се клучните области во кои што можат да се увидат развиени лидерски вештини кај наставниците и стручната служба, а кои што воедно можат да се вреднат на доследно ниво. Главната теза на Барт е дека, доколку училиштето е место каде што сите деца учат, тогаш наставниците и стручната служба, кои што се во постојан директен контакт со децата (особено наставниците), можат да водат и да бидат лидери во своето подрачје на делување. Притоа, доколку овој капацитет се пропише само на некои наставници или вработени во основното училиште, тогаш би било подеднакво дискриминирачко како и тврдењата дека само некои деца можат многу да учат.

Според Дјук, се истакнува дека аргументите за лидерство на вработениот кадар во основно училиште (наставници и стручна служба), се заснова на четири теоретски ориентации: демократска, социјалистичка, ориентација кон човечки раст и развој и развој и ориентација кон продуктивност и ефикасност.⁵⁷

⁵⁶ Barth, R.S. (2001). Teacher leader, Phi Delta, Kappan, 82, No 6F, стр. . 443-450
<http://www.edst.educ.ubc.ca/courses/EADM532/Barth.pdf> прегледано на 15.03.2016 година

⁵⁷ Duke, K.E. (2005). Principals' practices regarding teacher participation in school decisionmaking, стр. 56-58
<http://cehd.umn.edu/EdPA/licensure/leader/2006Summer/KarenDuke.pdf> прегледано на 17.03.2016 година

Демократскиот аргумент укажува на морален императив дека поединецот има право да учествува во раководењето со институцијата, како и да има контрола над сопствениот работен делокруг и живот. Во контекст на училиштето, се сугерира дека лидерството на наставникот е неопходно за професионализација и демократизација на наставниот процес. Социјалистичката теорија се заснова на убедување дека партиципацијата на вработените и нивната контрола над процесот на работа спречува третирање на работата како роба и предизвикува отуѓување на самите вработени. Ориентацијата кон човечки раст и развој, препишува поголемо значење на мотивацијата на работата сама по себе, како и одговорност и автономија на вработените. Работата мора да ја задоволи психолошката потреба на вработените, како што е афилијативност и потребата на самопочитување. Најчесто се користи како аргумент на ориентација кон продуктивност и ефикасност. Во образовното опкружување, тоа значи дека лидерството на наставниците и на стручната служба придонесува за подобар квалитет на одлуките кои се донесуваат во училиштето, како и унапредување на наставата. Стручната служба (педагози и психолози) се оние кои што мораат секојдневно да го следат растот и развојот на учениците, со цел да не забележат некаква отстапка во однесувањето на детето. Тоа е од особена важност за навремено алармирање и посочување на одредени негативни аспекти во развојот на детето, чиешто санирање во идно време треба да биде клучно за правилно насочување на ученикот.

Што се однесува пак на процесот на партиципација во донесување на одлуки како клучен за лидерството на наставниците и стручната служба во училиштето, се разликуваат пет димензии на овој процес: домен на одлучување; ниво на партиципација; структура; причини за партиципација и целна група која што партиципира.

3.4 Стратегија за современо функционирање на лидерска позиција – директор во основно училиште

Стручното усовршување на директорот, воедно лидер на основно училиште, е поврзано со голем број на негови функции, подрачје на работа и компетенции, при што истото, прегледно може да се прикаже на следниот начин:⁵⁸

- Планирање и поставување на визија: утврдување на услови, одредување на цели, изградба на планови, пресметка на трошоци;
- Организација на работата (реализација на планот во реалност): организирање на простор и време, поделба на работните обврски, поделба на овластувања и одговорности, формирање на работни тимови, пренесување на информации и усогласување на работата;
- Грижа за вработените: планирање и потреба, избор на личности, мотивирање и наградување, образование и развој;
- Водење: усогласување на целите, инспирирање и поттикнување, соработка и комуникација, создавање на позитивна клима, избор на соодветен стил;
- Вреднување како утврдување на оствареноста на целите: дефинирање на критериумите, собирање на податоци, анализа на податоци, изведување на заклучоци и сугестии за унапредување;

Стратегијата секогаш опфаќа целина, а не делови. Долгорочниот поглед и планирање се нарекува стратегија, а краткорочното се нарекува тактика. Целите на стратегијата се посакувани состојби или исходи планирани во одреден временски рок. Истите, дефинирани во приоритетни подрачја, треба да бидат:⁵⁹

- Концизни;
- Јасно искажани;
- Разбирливи;

⁵⁸ Timperley, H., Wilson, A., Barrar, H., & Fung, I. (2007). *Teacher Professional Learning and Development: Best evidence synthesis (BES)*. Wellington: *Ministry of Education, comp.* 22

⁵⁹ Ибид, стр. 23

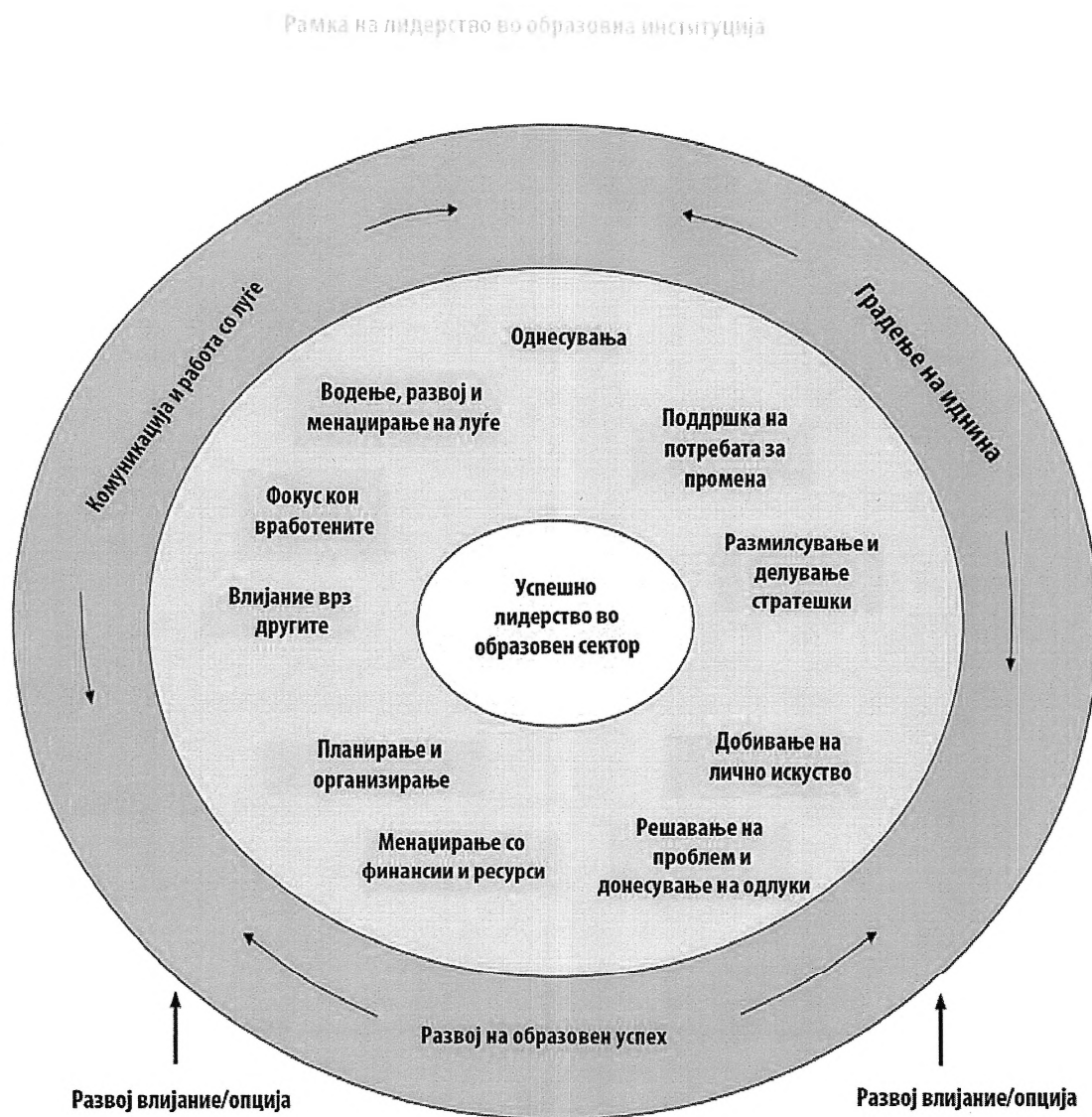
- Мерливи;
- Специфични;
- Насочени кон квалитетно учење;
- Подобрување на успехот;
- Вклучување на сите учесници.

Стратегијата е претставена преку средства и начин за постигнување на целите, визијата и мисијата, јасен правец кон кој директорот е потребно да се стреми, како и одредување на патот и донесувањето на одлуки со цел да се стекне одредено место или пак да се постигне одредена вредност. Тактиките се пократки, често променувани планови за постоењето на мисијата, визијата и целите. Стратешкото мислење е способност за разбирање на сегашниот миг во однос на минатото и идните случувања како и способност за предвидување.

Стратешката цел е познавање дека стратегијата не е фиксен и еднозначаен план, туку привремен план кој се гради, руши и повторно се изградува. Стратешкиот менаџмент е вештина и наука за формулирање, примена и вреднување на мултифункционалните одлуки кои овозможуваат училиштето да се насочи кон пат на постигнување на своите цели. Тоа е и техника со помош на која се предвидува иднината, со што би се насочиле и планирале поекономично, поделотворно и поуспешно во однос на работата во училиштето.

Секоја стратешка промена, па и она за насочување кон лидерски дух и компетенции во едно училиште, може да биде постапна (еволуциска) или драматична (револуциска).

Слика бр. 4: Рамка на лидерство во образовна институција



Извор: Educational Leadership Policy Standards: ISLLC (2008), *Council of Chief State School Officers*

Во услови на потреба од поставување на стратешки концепт за всадување на лидерски вештини и начин на работење во рамките на едно основно училиште,

клучна улога има директорот. Тоа се однесува на фактот што директорот е потребно да биде заинтересиран за своите соработници, исполнет со позитивна енергија и да биде способен за одлучно да тргне кон остварување на целите и задачите. Стратешкото делување во лидерството е техника која што овозможува напредок на училиштето поради негово остварување како училиште со висок квалитет при што самите ученици ќе постигнуваат високо поставени стандарди. За таа цел, потребно е да се вклучат што поголем број на наставници, ученици, родители и релевантни претставници на локалната заедница како и соодветни претставници на приватниот, државниот и цивилниот сектор кои што се компетентни за расправа во домен на донесување на понатамошен стратешки план за развој на лидерски вештини и компетенции во училиштето. Односно, расправата, консултирањето на различни мислења и ставови на компетентна целна група, понекогаш се поважни и од самиот план, бидејќи во спротивно, истиот може да биде донесен но може да биде неупотреблив. Односно, доколку имаме за цел да го промениме училиштето, тогаш треба да ги примениме условите во кои тоа се одвива.⁶⁰

Тимската работа и соработничкото делување во основното училиште, се клучни предуслови за стратешката рамка за лидерство. Тоа е низа на процеси кои треба правилно да се разберат, секогаш се во нов контекст кој постојано се менува. И самиот процес на донесување на одлуки е процес на учење. Во денешно време, знаењето не е сместено само во главата на поединецот, туку во големи бази на податоци кои што се меѓусебно интерактивни и произведуваат нови знаења. Клучот за успех на училишното лидерство се наоѓа во заедничката комуникација и заедничката работа со која директорот остварува успех заедно со своите соработници.

⁶⁰ Андевски, М., & Арсенијевиќ, Ј. (2010). Менаџмент образовања за друштво које учи. Нови Сад: *Мондограф*.

3.4.1 Директор како лидер во основно училиште

Современите сфаќања на доброто раководење во основните училишта во прв план го истакнуваат директорот кој се грижи за човечкиот потенцијал, како нешто што е неизоставно и придонесува за квалитет и постигнувања во своите области на работа. Размислувајќи за правецот на директорот во училиштето, потребно е повеќе да биде лидер отколку менаџер, но и добро да ги познава овие терминологи со цел да може истите да ги разграничи. Лидерството на директорот се дефинира како збир на способности на наставникот како ефикасен управител кој, по пат на ефикасна мотивација, позитивно делува и на работната пракса на останатите вработени (наставен кадар и стручна служба).⁶¹ Во денешните училишта, соработката на директорот со останатите наставници и вработени, завзема високо место. Работната пракса, долго време, била, но во некои аспекти и денес е релативно приватна работа. Ова, всушност значи дека секој директор води грижа за својата сопствена пракса но тоа спречува останатите вработени да можат да бидат инволвирани во работата на директорот. Концептот на лидерство на директорот се обидува да ја укине оваа поставена бариера така што наставниот кадар и стручната служба, а во одредена мера и самите ученици и нивните семејства, да ги советува да ги споделуваат своите совети во меѓусебната комуникација. Притоа, тоа значи дека, на повисоко ниво, наставниот кадар и стручната служба, треба да ги споделуваат своите заклучоци од секојдневната пракса, на светско ниво, односно во рамките на стручните трудови. Водењето (лидерството) на една образовна институција претставува пресврт во институцијата при што таа би можела да стане конкурентна пред останатите промени во опкружувањето.⁶² Водењето на основно училиште значи насочување, комуницирање со соработниците во врска со заедничките цели, мотивирање и инспирирање. Лидерството е потребно да оствари култура на водење во институцијата, да поттикне на процес на учење низ различни предизвици.

⁶¹ Danielson, C. (2006). *Teacher Leadership that Strengthens Professional Practice. Association for Supervision and Curriculum Development, стр. 113*

⁶² Андевски, М. (2007). Менаџмент образовања. Нови Сад: *Cekom books, стр. 79*

Директорската работа, поврзана со лидерството е неопходна за организација на секојдневниот живот во училиштето и се однесува на планирање, анализа, организација и надзор, а работите поврзани за водството се поврзуваат за луѓе, нивно однесување, стил на работа, комуникација и мотивирање. Додека менаџментот на училиштето, за директорот, се однесува на работи, лидерството се однесува на луѓе. Менаџерскиот стил на директор е рационален, а лидерскиот е емоционален. Сосема е погрешно доколку директорот на основно училиште бара преголема доза на послушност од вработениот кадар, при што не дозволува да биде следен на основа на неговите квалитети и на основа на нивниот личен избор поради тоа што поттикнува емоции и распаменува страст за работните активности. За директорот на основно училиште не смее да се дозволи да има краткорочен поглед на работите. Функцијата на директор, доколку има за цел да стане лидер, не смее да заповеда и контролира преку користење на формални процедури и рационални методи. Доколку директорот се поставува како лидер, во тој контекст, директорот има влијание на луѓето, нивното придобивање како и поттикнување на активност. Тој ги мотивира, поттикнува, дава енергија, ги набљудува работите долгорочно и има визија, предизвикува состојба на промена. Во тимската работа, се обидува да ја објасни насоката на промена и да ги придобие членовите на организацијата со учество во процесот на тие промени. Директорите-лидери, секогаш ја следат личната интуиција и постојано поттикнуваат на иновација.

II ДЕЛ

1. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1.1. Предмет на истражување

На основа на досегашните истражувања, искуства од останатите земји и на основа на темелните научни и стручни студии, во целиот систем на управување и раководење во воспитно – образовните установи, клучна улога има директорот. Неговата улога е од критичка важност за организација и функционирање на образовната институција, за квалитетот на работење на институцијата во целина, квалитетот на наставите, учењето и квалитетот на постигнувањето и однесувањето на самите ученици.

Според тоа, успехот на раководење на директорот на едно училиште, може да се види преку ефективно имплементираниите едукативни програми, високите оценки и примерното однесување како на учениците, така и на самите едукатори, односно професори и наставници, кое директно се поврзува со успешноста на раководењето.

Меѓутоа, кога станува збор за негативното однесување кое подразбира поставување на хиерархиски однос на директорот кон своите соработници, каде конфликтите се решаваат во однос на својата позиција, поголемиот број на стручни лица од дадената област проценуваат дека ваквото однесување воопшто или во главно не одговара со успешното раководење на еден едукативен систем, односно училиште.

Според тоа, се истакнува фактор дека наставниците и сите вработени во директорот не секогаш гледаат лидер кој се одликува со успешно раководење и управување, каде самите разлики се темелат на проценките кои се исклучително важни за разбирање на меѓучовечките односи кои играат исклучителна улога во работењето на училиштето.

Внесувајќи иновации во своето работење, кога станува збор за функцијата на раководење, директорите на училиштата потребно е да влијаат на подобрување на меѓучовечките односи во училиштето, кое доведува секако до позитивни промени во работната клима и во однесувањето на вработените. Таквиот лидерски и сеопфатен пристап кон раководење од страна на директорите би делувал

стимулативно на две целни групи: првично на самите наставници, кои пак потоа влијаат врз однесувањето на ученици. Во таквата позитивна, нова клима, директорот на училиштето би можел да ја преземе веќе улогата на лидер во водење на иновациите во наставата бидејќи добрите односи со самите наставници, многу полесно ќе го овозможат сето ова.

Во однос на успешната реализација и постигнување на научната и практичната цел во истражувањата, се поставува основен предмет на истражување кој ќе се фокусира на утврдувањето на методиката, моделот, пристапите, преку целосна евалуација на работењето на директорите и нивното влијание врз поединечните субјекти на системот на квалитет во училиштата од една страна, како и насоченоста кон имплементација на европската стандардизација на работењето на училиштата во Македонија, во директна зависност од подобрување на перформансот на директорите и нивното работење во училиштата, поттикнувајќи ја важноста на умешното водење, организација на внатрешната структура на училишниот систем, како и осовременување на пристапот кон успешното водење на образовно – едукативниот систем во училиштата.

Според тоа, основниот предмет на истражување е поставен во насока на деталзирање и анализирање на стратегиите, моделите, пристапот, организацијата, начинот на организација, комуникација со стручните работници, како и анализа на начинот на функционирање и менаџмент на основните училишта во Македонија. Сето ова ќе овозможи за поставување на соодветен пристап за поттикнување на лидерска функција на директорот во образовната институција, која што ќе биде од корист како за вработените (наставници и стручна служба) така и за самите ученици.

1.2. Цели и задачи на истражувањето

Со цел имплементирање на квалитетно истражување во рамките на изработката на магистерскиот труд, истиот се дели на научна, емпириска и практична цел на истражување. Според тоа, **научната цел** на истражување на тематиката во самиот труд е фокусирана целосно кон користење и имплементирање на податоци и информации од научни, стручни, странски и

домашни автори во однос на умешноста, способноста, моделот и методиката на водство на директорите во училишниот систем. Научната, поточно општествената цел, ќе се темели всушност на истакнување на важноста на водството на директорот и неговата способност за управување и организација на самиот едукативен систем за развојот на основните училишта. Од тука научната цел ќе се темели врз целосна организација, сегментација на пристапот кој директорите го имаат во однос на доставување на експедитивноста и квалитетот на функционирање на основните училишта, земајќи предвид стратешкото размислување, како и моделите на организација, насочување, дејствување во одредени околности кои се специфични за функционално општествено опкружување во основните училишта во Македонија.

Додека пак, **практичната цел** во рамките на истражувањето на проблематиката, ќе биде целосно насочена кон целосно емпириско истражување меѓу директорите на основните училишта во Република Македонија, насочено кон утврдување и појаснување на улогата на директорот, реализацијата на раководителните и лидерски цели во училиштето, истакнувајќи ја корелацијата која постои меѓу перформансот на директорот, неговата вештина знаење и развојот на училиштето во кое истиот функционира. Емпириското истражување ќе биде целосно насочено кон детална анализа, односно имплементација на техника на истражување – прашалник од затворен тип, во кој ќе се анализираат, пристапот, стратегиите, комуникацијата, нивото на едукација и подготвеност на директорите во основните училишта во Република Македонија, моделите кои ги применуваат, нивниот однос кон општественото работно опкружување, како и нивните цели, визии за продуктивното дејствување во однос на подобрување на функционалноста на основните училишта кој влијае директно на едукативно-образовниот систем во државата (пред се во насока на поттикнување на лидерски вештини кај директорот).

Според тоа, истражувањето на магистерскиот труд ќе се насочи целосно кон испитување и анализа на лидерството во образованието во Македонија, тежнеејќи кон тоа да преку имплементација на валидни заклучни разгледувања да придонесе кон воспоставување на ефикасно работење на основните училишта во кои работат ефективни и вешти директори кои ќе бидат во состојба да ги исполнат

потребите и да го поттикнат подобрувањето на перформансот на самите училишта.

Задачи на истражувањето се:

- ❖ Да се испита кон што е поголема насоченоста на директорот (лидер) на основното училиште, кон целите на организацијата или кон односите со вработените;
- ❖ Да се дефинира и истакне разликата меѓу ефективното лидерство и раководењето на директорите во основните училишта;
- ❖ Да се евалуира начинот на донесување одлуки на директорот како лидер во основното училиште;
- ❖ Да се објасни и анализира меѓузависноста на ефективното лидерство и раководење со достапните ресурси во организацијата со подобрувањето на работењето на училиштето;
- ❖ Да се анализира процесот на имплементирање и донесување на одлуки од страна на директорот како лидер и раководител на училиштето;
- ❖ Да се објасни процесот на организација, планирање, поттикнување, сегментирање, структурирање и мотивирање на достапните ресурси како дел од современото лидерство и техники на раководење од страна на директорот со цел подобрување на работата на училиштето.

1.3. Хипотези на истражувањето

Основна хипотеза

Доколку директорите на основните училишта се свесни за потребата од примена на лидерски вештини и капацитет во услови на раководење со наставниот и стручен кадар во училиштето, во тој случај се очекува ефикасен и ефективен напредок на целокупниот образовен потенцијал на училиштето.

Дополнителни хипотези:

- 1) Ако директорите на училиштата се насочени единствено кон примена на традиционални алатки за управување и раководење со наставниот и стручен кадар, во тој случај се потенцира на закана од неможност да дојде до израз целосната стручност и компетентност на кадарот.
- 2) Истакнувањето на лидерските способности на директорот при раководењето на училиштето, индиректно посочуваат на поттикнување на позитивен однос како во работата на наставниците и стручната служба така и преку квалитетната наставна програма врз мотивациско и продуктивно однесување на учениците.
- 3) Доколку директорите на основните училишта се отворени кон промени, ја наградуваат креативноста и иновативноста на своите вработени, во тој случај се очекува прогресивен напредок во етаблирањето на училиштето во актуелното општество и во пошироки рамки.

1.4. Варијабли на истражувањето

- (независна варијабла): пол, возраст, етничка припадност
- (зависна варијабла): стилот на раководење на директорот

1.5. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Методолошкиот приод на истражувањето во магистерскиот труд е детерминиран од специфичноста на проучуваната проблематика и од потребата за користење на соодветни извори на податоци. За изработка на трудот примарно ќе се користи квантитативно-квалитативниот метод, како и индуктивно-дедуктивниот метод, методот на компаративна анализа и методите на анализа и синтеза. Анализите од ова истражување се фокусираат пред се на квантитативните податоци пронајдени од различни извори на информации комбинирани со

разните теории за разните имплементирани квантитативни и квалитативни методологии и ризикот во самиот процес на работење.

За поголема прегледност на материјата што ќе биде елаборирана во овој магистерски труд, податоците ќе бидат прикажани во табели и графикони, а текстот ќе биде илустриран со слики и шематски прикази. Информациите за овој труд доаѓаат од повеќе извори, во кои пред се е вклучена соодветна научна и стручна странска и домашна литература. Освен тоа ќе се користат закони, прирачници, извештаи, информации добиени преку интернет и друго.

Избраните информации се внесени во трудот на основа на методолошки практични истражувања, каде истите се искористени со цел да се направи целосна анализа на влијанието на ефективноста на работењето на директорот, неговото водство врз подобрувањето на функцијата на работење на основните училишта.

Во теоретскиот дел според тоа, ќе се користат следните методи:

- **Индуктивна метода** – метода со која на основа на поединечните или посебни факти и податоци ќе се дојде до заклучни разгледувања
- **Дедуктивна метода** – преку општите ставови ќе се имплементираат посебни ставови во однос на ефективната врска и негативното, односно влијание од работењето на директорот врз подобрувањето на функционалноста, растот и развојот на училиштата
- **Метода на анализа** – научното истражување ќе се имплементира преку објаснување на реалноста по пат на расчленување на сложените заклучоци кои ќе се извадат претежно од квалитативното истражување насочено кон изнаоѓање и разјаснување на корелацијата која постои меѓу двете варијабли
- **Метода на синтеза** – спојувањето на едноставните заклучоци, со чија помош ќе може да се потврдат и хипотетичките рамки во однос на ефективното и продуктивно водство на директорот, како и корелацијата меѓу позитивниот и негативниот ефект од

продуктивното или непродуктивното работење на директорот врз перформансот на училиштата во Македонија

- **Компаративна метода** – во рамките на споредување на истите или сродните податоци и факти, земајќи ги предвид податоците добиени и од стручната и домашната литература, ќе се овозможи и анализа на појавите, методиките, пристапот, сличностите и разликите меѓу европските училишта нивното функционирање, како и работењето на директорите и функционалноста на македонските училишта

Во рамките на квантитативната анализа ќе се користи примена на анкетен прашалник. Во истражувањето се опфатени популациони категории од директори, како и заменик директори. Примерокот на истражување ќе се состои од вкупно 5 директори, како и 5 заменик директори, 20 стручни кадри вработени во училиштата, како и 100 наставници во основните училишта. Истражувањето се извршува на училишта во неколку градови во рамките на Република Македонија: главниот град Скопје, Штип и Куманово. Изборот на соодветен примерок се однесува и на етничката распределеност на ниво на земјата со што се почитува мултиентичката и мултикултурната димензија која што е декларирана со Уставот на Република Македонија.

1.6. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Во истражувањето се опфатени популациони категории од директори, заменици директори, наставници и стручни соработници .

Примерокот на истражување ќе се состои од вкупно 5 директори и 5 заменици директори, 10 стручни соработници, како и 100 наставници по 20 од секое основно училиште.

Училишта кои ќе бидат опфатени во истражувањето се :

1. О.У „ Кочо Рацин “ – Куманово;

2. О.У “Браќа Миладиновци” – Куманово
3. ОУ “Гоце Делчев” – Штип
4. О.У. “11 Октомври” – Скопје
5. О.У. “Григор Прличев” - Скопје

1.7. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Податоците се обработени со примена на планираните методи и техники кои се соодветно статистички обработени на неколку нивоа, и тоа:

- 1) Подготовка на податоците за статистичка обработка која ќе се изврши преку сумирање на податоците добиени од инструментите за прибирање на податоци со помош на компјутер, ќе се користи програма SPSS (Statistical Package for Social Sciences
- 2) Анализа на податоците (претставување на дистрибуција на фреквенција, дистрибуција на проценти, аритметичка средина);
- 3) Бројчано, процентуално, графички и табеларно претставување на податоците;
- 4) На крајот ќе се направи класификација на добиените податоци врз основа на кои ќе се извлечат заклучоци и препораки за појавата која ќе ја истражуваме.

1.8. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Целосната имплементација на истражувањето се реализираше преку емпириска квантитативна и квалитативна анализи на проблемот на истражувања, со цел валидно потврдување или негирање на однапред поставената хипотетска рамка. Истражувањето беше реализирано до крај на месец Декември 2015 година, во градовите Скопје, Куманово и Штип.

III- ДЕЛ

1. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОДАТОЦИ: ЛИДЕРСТВОТО ВО ФУНКЦИЈА НА УСПЕШНО РАКОВОДЕЊЕ СО ОСНОВНИТЕ УЧИЛИШТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Целта на анализата и интерпретација на податоци во доменот на лидерството и неговите аспекти на делување во рамките на основните училишта во Република Македонија е докажување на веродостојноста на посебните и на генералната хипотеза, кои што ја носат основата на овој труд. Целна група во истражувањето се пет основни училишта кои делуваат на територијата на Република Македонија, во градовите: Скопје, Штип и Куманово. Основните училишта (пет на број), одбрани во рамките на овие градови, остваруваат образовни дејности кои што преку синхронизираност на работните активности на директорот, заменик директорот, наставниот кадар и стручната служба, ги учат децата и воедно имаат голема улога во нивниот психички развој.

Од особена важност, во рамките на ова истражување е да се прикаже начинот на водење на училиштето, техниките и тактиките кои што ги користи моменталното раководство, како и колку во рамките на истите се применуваат лидерски вештини и компетенции. Всушност, целта на истражувањето е да посочи на потребата од промовирање на лидерските аспекти во раководењето на основното училиште, со тоа што се истакнува на синхронизираноста на истите во рамките на работните активности, не само на директорот, туку и на наставниците и на стручната служба (педагог, психолог, социјален работник и т.н.).

Истражувањето ќе прикаже на кој начин директорите на основните училишта ги регулираат активностите на своите вработени, какво е влијанието на лидерството на организациските и на деловните процеси, за да се овозможи правилен развој и усовршување на вработените, а со тоа да се остварат зададените цели во име на постигнување на поголеми успеси за самите ученици и училиштето во целина. Во спроведеното емпириско истражување, преку анализа и интерпретација на собраните податоци, ќе биде објаснето на кој начин со своето

влијание на усовршување и професионален развој на вработените, лидерот, односно директорот на основното училиште, ги мотивира (или е потребно да ги мотивира) вработените, како што е истакнато во посебните и генералната хипотеза. Исто така, на детален начин ќе се обработат и активностите на директорот кои се однесуваат на поседување (или непоседување) на одредени лидерски вештини, а кои што доаѓаат до израз преку планирање, организирање, спроведување на програмата за обука на вработените, кои мораат да бидат насочени кон остварување на зададените цели во согласност со образованата политика на ниво на држава.

Главните аспекти на истражувањето и анализата и интерпретација на податоците, се движат во насока да:

- Се направи целосен увид во условите во кои што работат вработените во основното училиште (наставен кадар и стручна служба);
- Се осознае личниот став на директорот на основното училиште со цел да се увиди неговата свесност за моменталната состојба во која се наоѓа училиштето;
- Увиди рамнотежата која што е поставена помеѓу доживувањето на вработените на училиштето, од една страна, и погледите на директорот и заменик директорот, од друга страна, во однос на условите во кои се работи;
- Осознае дали директорот овозможува прогрес за своите вработени, односно нивен професионален развој;
- Да се увиди дали директорот на основно училиште (училишта) кои што се предмет на анализа, вложува во својот личен развој, односно во развој на лидерски вештини и способности;

Податоците кои што се анализирани и интерпретирани во рамките на трудот, произлегуваат од спроведено истражување (прикажано во прилог на анкетен прашалник 1, прилог 1 и прилог 2). Целта на добиените податоци е да се интерпретира веродостојноста на посебните и генералната хипотеза.

Генералната хипотеза во рамките на овој труд која што се интерпретира и докажува, гласи:

„Доколку директорите на основните училишта се свесни за потребата од примена на лидерски вештини и капацитет во услови на раководење со наставниот и стручен кадар во училиштето, во тој случај се очекува ефикасен и ефективен напредок на целокупниот образовен потенцијал на училиштето.“

Посебните хипотези во рамките на овој труд кои што се интерпретираат и докажуваат, гласат:

- 1) *Ако директорите на училиштата се насочени единствено кон примена на традиционални алатки за управување и раководење со наставниот и стручен кадар, во тој случај се потенцира на закана од неможност да дојде до израз целосната стручност и компетентност на кадарот.*
- 2) *Истакнувањето на лидерските способности на директорот при раководењето на училиштето, индиректно посочуваат на поттикнување на позитивен однос како во работата на наставниците и стручната служба така и преку квалитетната наставна програма врз мотивациско и продуктивно однесување на учениците.*
- 3) *Доколку директорите на основните училишта се отворени кон промени, ја наградуваат креативноста и иновативноста на своите вработени, во тој случај се очекува прогресивен напредок во етаблирањето на училиштето во актуелното општество и во пошироки рамки.*

Со цел, анализата и интерпретацијата на податоците да биде веродостојна и сеопфатна, во трудот се пристапува кон анализа и интерпретација на посебните хипотези, на основа на кои анализи и коментари ќе се интерпретира генералното тврдење.

Примерокот за спроведеното емпириско истражување е следниот:

- вкупно 5 директори, како и 5 заменик директори,
- 20 стручни кадри вработени во училиштата,
- 100 наставници во основните училишта.

На основа на наведеното, се уидува дека трудот опфаќа три целни групи: директори и заменици директори, стручни кадри вработени во училиштата како и наставен кадар (сублимирани во една целна група).

Демографските податоци кои што се прикажани во трудот, се однесуваат на целната група на истражување. Истите се прикажани, последователно.

1) Демографски податоци за целна група: директори и заменици директори

⚑ Пол

Машки	женски
6	4

⚑ Возраст

од 18-29 год.	Од 30-49 год.	50 год. и повеќе
0	3	7

⚑ Етничка припадност

Македонец	Албанец	Турчин	Ром	Друго
6	2	/	/	2

⚑ Степен на образование

Основно	Средно	високо	магистер/доктор на науки
---------	--------	--------	--------------------------

/	/	4	6
---	---	---	---

✚ Занимање

Директори	Заменик-Директори
5	5

✚ Вкупен работен стаж

до 5 години	од 5-10 години	од 11-20 години	над 20 години
/	/	5	5

2) Демографски податоци за целна група: наставен кадар и стручни соработници (педагог, психоло, социјални работници и т.н.)

✚ Пол

Машки	женски
72	48

✚ Возраст

од 18-29 год.	Од 30-49 год.	50 год. и повеќе
19	52	49

✚ Етничка припадност

Македонец	Албанец	Турчин	Ром	Друго
82	19	7	5	7

✚ Степен на образование

Основно	Средно	високо	магистер/доктор на науки
/	/	89	31

✚ Занимање

Наставници	Стручни соработници
100	20

✚ Вкупен работен стаж

до 5 години	од 5-10 години	од 11-20 години	над 20 години
24	36	30	10

2. Анализа и интерпретација на податоци

2.1. Анализа и интерпретација на посебна хипотеза 1

Од анкетниот прашалник кој е користен за целите на истражувањето, извлечени се соодветни тврдења кои што се однесуваат на докажување на релевантноста на посебна хипотеза 1, која гласи: *„Ако директорите на училиштата се насочени единствено кон примена на традиционални алатки за управување и раководење со наставниот и стручен кадар, во тој случај се потенцира на закана од неможност да дојде до израз целосната стручност и компетентност на кадарот.“* Добиените податоци се однесуваат на вработените во пет основни училишта (X, Y, Z, T, V) на територијата на Република Македонија, поконкретно, во градот Скопје, Штип и Куманово. На основа на добиените резултати, кои што се анализирани и интерпретирани во согласност со теоретските показатели прикажани во рамките на овој труд, се очекува истите да бидат од особено значење за добивање на јасна претстава во однос на реалните аспекти на застапеност на лидерството во основните училишта во земјата.

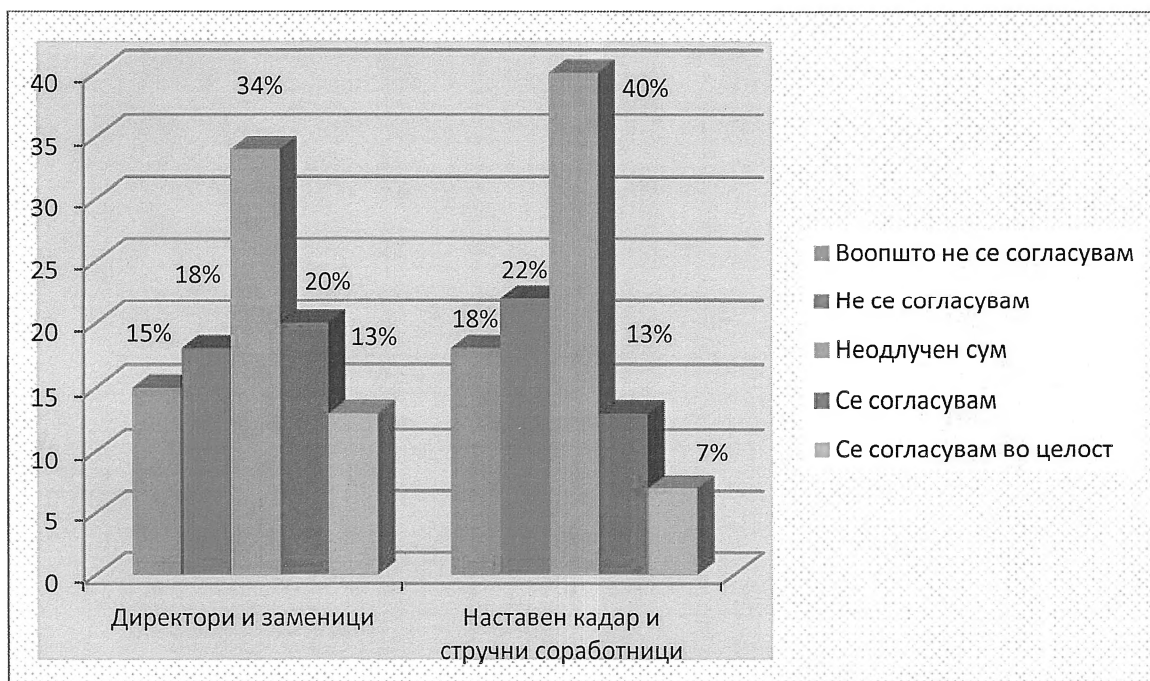
Следните тврдења се извлечени како најкомпетентни за интерпретирање на посебна хипотеза 1:

- Прашање број 5: „Во училиштето постојано се воведуваат новини во водењето на образованието“;
- Прашање број 11: „Директорот на училиштето ги следи светските практики за основно образование“;
- Прашање број 14: „Директорот на училиштето насочува кон примена на најнови и најсовремени методи за учење“.

Во одговорите на прашањата не е вклучено посебно тестирање на варијаблите, туку дистрибуцијата е разгледана во однос на вкупниот број испитаници.

На основа на добиените одговори на прашање број 5, се прикажува, соодветна анализа и интерпретација на истите (график број 1).

График број 1: „Во училиштето постојано се воведуваат новини во водењето на образованието“

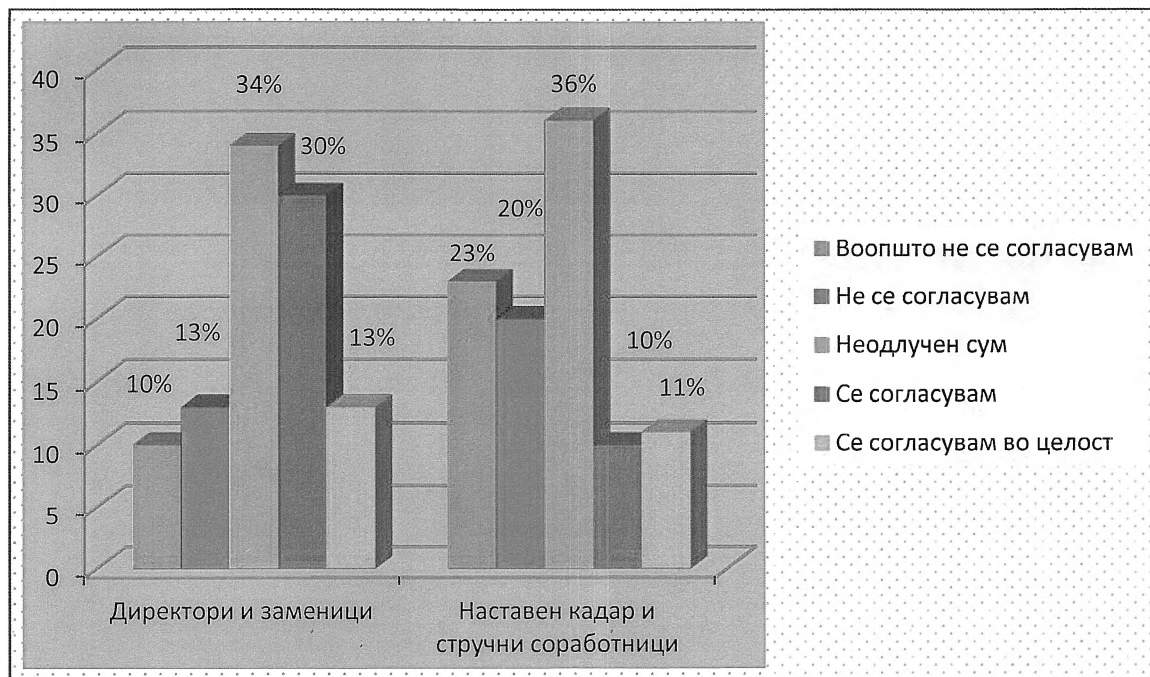


Извор: Сопствено истражување

Според приложените податоци, прикажани во графикон број 1, на основа на тврдењето: „Во училиштето постојано се воведуваат новини во водењето на образованието“, добиени се податоци од страна на двете целни групи кои што се користени во емпириското истражување, односно: директори и заменици (целна група 1) и наставен кадар и стручни соработници (целна група 2). Според приложеното, се увидува одредена паралела на добиените одговори. Имено, во однос на првата целна група (директори и заменици), добиени се следните одговори: 33% не се согласуваат (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 34% се неодлучни и 33% имаат позитивен став, односно се согласуваат (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). На основа на наведеното се увидува дека постои висок процент на изедначеност во однос на одговорите, како во процентот за несогласување, така и на процентот за неутралност и воедно негативен став. Тоа значи дека во основните училишта кои што се земени како предмет на емпириското истражување, се уште не постои јасна визија во однос на новитети, како во однос на наставната програма така и во однос на менаџирањето. Од друга страна, пак, одговорите на втората целна група, односно наставници и стручни соработници се следните: 40% не се согласуваат, (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 40% се неодлучни и 20% се согласуваат (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Следствено, оваа анализа и интерпретација на податоците придонесува за добивање на став дека постои повисок процент на несогласување (или неодлучност) во однос на примената на новини во образованието, отколку кај првата целна група. Тоа значи дека наставниците и стручните соработници, кои што секојдневно се изложени на соработка со учениците, помалку ги чувствуваат придобивките како новини во основното образование, за смета на промовираната образовна политика на државно ниво.

На основа на добиените одговори на прашање број 11, се прикажува, соодветна анализа и интерпретација на истите (график број 2).

Графикон број 2: „Директорот на училиштето ги следи светските практики за основно образование“



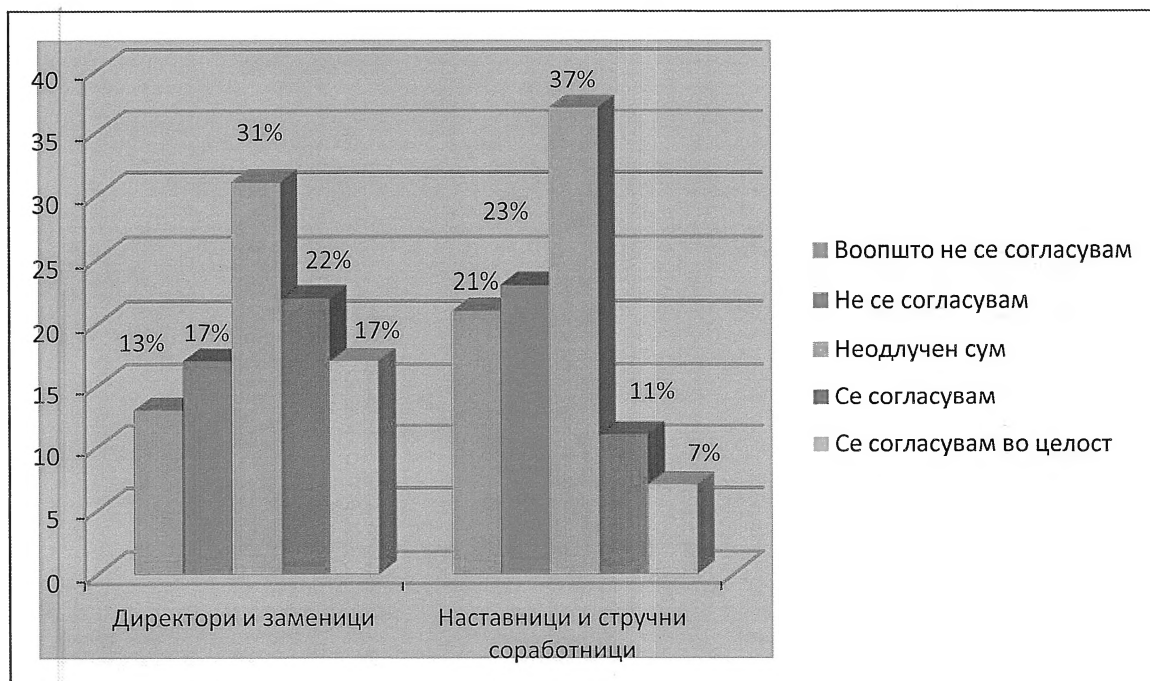
Извор: сопствено истражување

Добиените податоци приложени во графикон број 2 имаат за цел да подвлечат паралела помеѓу ставовите на, од една страна директорите и замениците во основните училишта, а од друга страна наставниот кадар и стручните соработници. Имено, според добиената анализа и интерпретација на податоците се увидува дека постои повторна несразмерност помеѓу двете целни групи, овој пат од аспект на тоа колку директорот во основното училиште ги следи светските практики во процесот на раководење. Според наведеното, во групата на директори и заменици, 23% не се согласуваат со констатацијата (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 34% се неутрални и 44% се согласуваат (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Тоа значи дека оваа група смета дека светските практики во одредена мера се имплементираат во работата на училиштето. Наспроти тоа, втората група (стручни соработници) смета со 43% дека постои несогласување со ова тврдење: (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), понатаму, 36% се

неодлучни и 21% се согласуваат (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Следствено, втората целна група е “построга“ во однос на неприфаќање на тврдењето, односно 43% се негативни во својот став додека пак 36% се неодлучни. Притоа, постои разединување помеѓу ставот на директорите и замениците кои што, доколку се спореди со ставот на наставниот кадар и стручните соработници, не се доволни самокритични според начинот на нивно управување и внесување на светските практики во истото.

На основа на добиените одговори на прашање број 14, се прикажува, соодветна анализа и интерпретација на истите (график број 3).

Графикон број 3: „Директорот на училиштето насочува кон примена на најнови и најсовремени методи за учење“



Извор: сопствено истражување

Според анализираниите и интерпретирани податоци во графикон број 3, се добива јасна слика во однос на докажување на хипотеза 2. Имено, повторно

постои неразмерност помеѓу одговорите на двете групи. Според интерпретираните податоци на директорите и замениците, добиено е следното: 30% не се согласуваат со наведеното тврдење (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 31% се неодлучни во ставот и 39% се согласуваат (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Од друга страна, пак, од наставниците и стручните соработници: 44% не се согласуваат со тврдењето (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 37% и 18% се согласуваат (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Следствено, кај наставниците постои голема скептичност во однос на ориентираната политика на училиштето за користење на современи методи за учење, наспроти традиционалните. Директорите и нивните заменици, пак, сеуште не го признаваат истиот факт, односно можеби постои одредена несвесност во однос на постоењето на одредени видови на современи методи во однос на традиционалните.

На основа на приложените анализирани и интерпретирани податоци, хипотезата, односно тврдењето 1, или *„Ако директорите на училиштата се насочени единствено кон примена на традиционални алатки за управување и раководење со наставниот и стручен кадар, во тој случај се потенцира на закана од неможност да дојде до израз целосната стручност и компетентност на кадарот.“* се увидува како точно.

1.2. Анализа и интерпретација на посебна хипотеза 2

Од анкетниот прашалник кој е користен за целите на истражувањето, извлечени се соодветни тврдења кои што се однесуваат на докажување на релевантноста на посебна хипотеза 2, која гласи: *„Истакнувањето на лидерските способности на директорот при раководењето на училиштето, индиректно посочуваат на поттикнување на позитивен однос како во работата на наставниците и стручната служба така и преку квалитетната наставна програма врз мотивациско и продуктивно однесување на учениците.“*

Добиените податоци се однесуваат на вработените во пет основни училишта (X, Y, Z, T, V) на територијата на Република Македонија, поконкретно, во градот Скопје, Штип и Куманово. На основа на добиените резултати, кои што се анализирани и интерпретирани во согласност со теоретските показатели прикажани во рамките на овој труд, се очекува истите да бидат од особено значење за добивање на јасна претстава во однос на реалните аспекти на застапеност на лидерството во основните училишта во земјата.

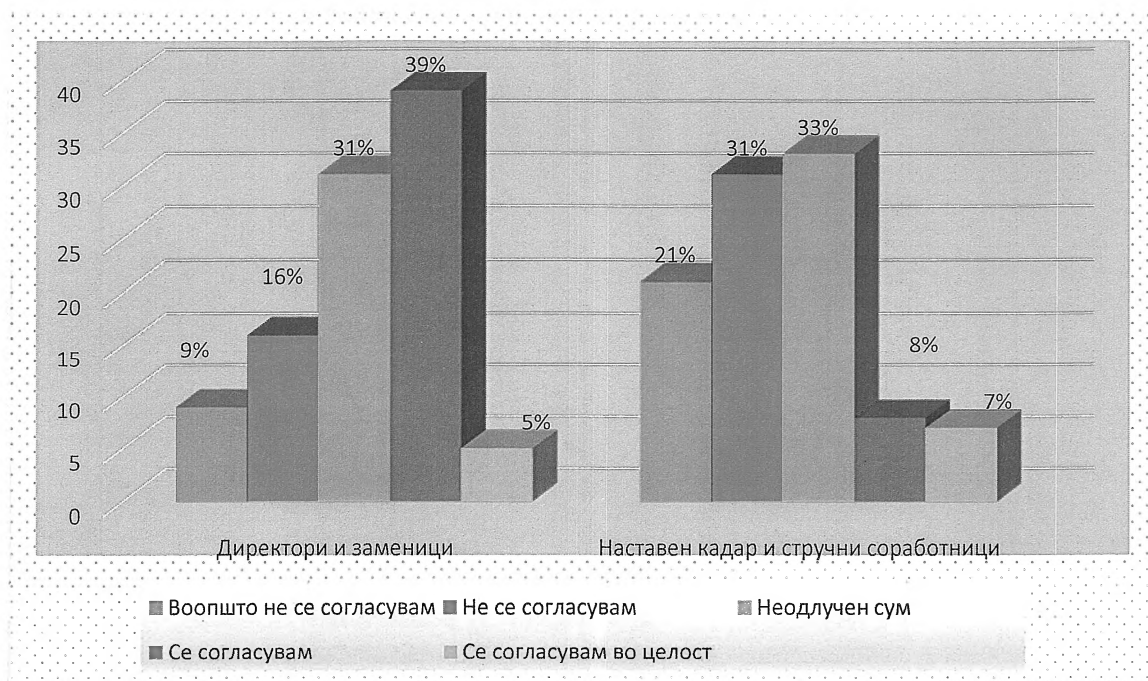
Следните тврдења се извлечени како најкомпетентни за интерпретирање на посебна хипотеза 1:

- Прашање број 12: *„Кај директорот на училиштето нивото на развиеност на лидерството е во функција на квалитетот на раководење“;*
- Прашање број 21: *„Повисоката рамка која се однесува на раководењето со основното воспитување и образование дава доволно простор за развој на лидерството“;*

Во одговорите на прашањата не е вклучено посебно тестирање на варијаблите, туку дистрибуцијата е разгледана во однос на вкупниот број испитаници.

На основа на добиените одговори на прашање број 12, се прикажува, соодветна анализа и интерпретација на истите (график број 4).

График број 4: „Кај директорот на училиштето нивото на развиеност на лидерството е во функција на квалитетот на раководење“



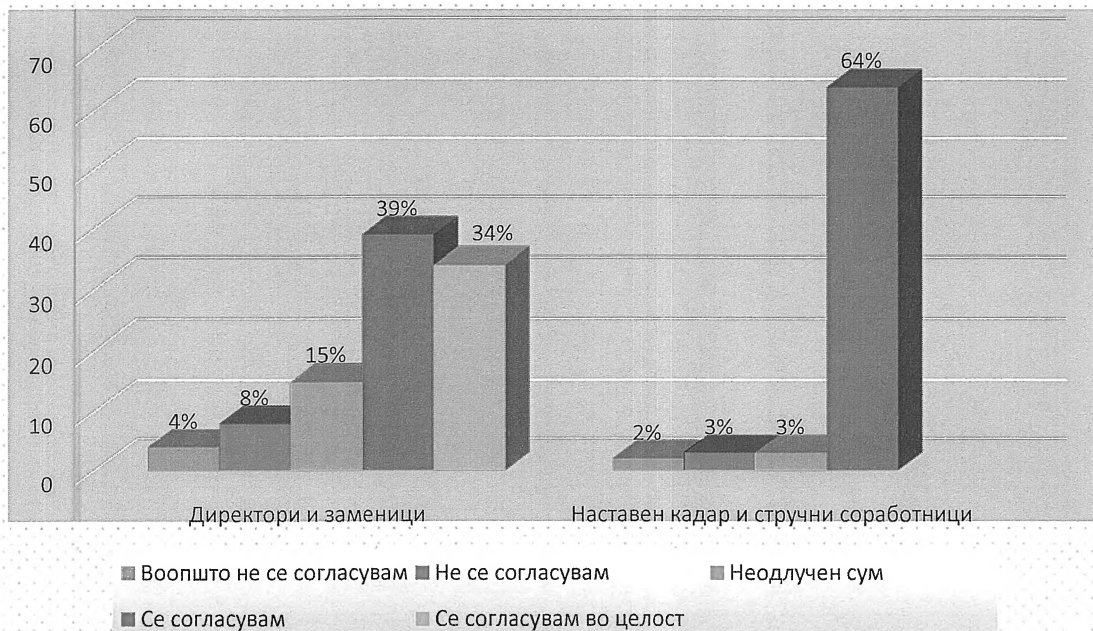
Извор: Сопствено истражување

Приложените податоци во графикон број 4 алудираат на потреба од синхронизирање на политиката на раководење во основните училишта, особено од аспект на доближување на перцепцијата на гледање и доживување на стилот на раководење, од страна на директорите како и од страна на наставниот кадар и стручните соработници. На таа основа, се приложени следните податоци, добиени преку анализа и интерпретација на двете целни групи. Директорите и замениците ги приложуваат следните одговори кои се анализирани и интерпретирани: 25% од испитаниците имаат негативен однос кон прокламираното тврдење (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 31% се неодлучни во својот став и 44% се согласуваат (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Во однос, пак, на втората целна група (наставен кадар и стручни соработници), добиени се следните резултати: 52% од испитаниците имаат негативен контекст

кон ставот (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 33% се неодлучни во својот став и 15% се согласуваат (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Според наведеното, постои голема диспропорционалност во однос на директорите, од една страна, и наставниот кадар и стручните соработници, од друга страна, кога станува збор за доживување на раководењето на основното училиште како лидерство, односно имплементирани лидерски аспекти на делувањето во секојдневното работење. Следствено, оние кои раководат сметаат дека својот начин на делување имплементира лидерски принципи. Истото може да биде како резултат на недоволно познавање на вистинските лидерски вредности и принципи, но исто така и од аспект на немање на евалуациски резултати со цел да се види како одбраниот стил на раководење е доживеан од страна на вработените во образовната институција.

На основа на добиените одговори на прашање број 21, се прикажува, соодветна анализа и интерпретација на истите (график број 5

График број 5: „ Повисоката рамка која се однесува на раководењето со основното воспитување и образование дава доволно простор за развој на лидерството“



Извор: Сопствено истражување

Тврдењето кое што е претставено во графикон 5 е особено важно, особено за увидување на релевантноста на хипотеза 2. Станува збор за увид на реалните состојби и можности во однос на суштинското значење на лидерството, особено во рамките на осетлива област како што е образованието и развојот. Имено, програмата во овој домен е една од приоритетните во чии рамки е потребно да се имплементира лидерството, пред се од аспект на тоа што развојот и образованието се области во кои децата, од најмала возраст можат да се тренираат да бидат лидери. Покрај тоа што во нивната наставна програма ќе се увиди подобреното ниво на внесување на креативни и иновативни методи и пристапи за креирање на наставниот процес, сепак, истото ќе се увиди и преку директно имплементирање на лидерството во односот на директорот кон вработените, како и во нивниот меѓусебен однос. Според добиените податоци, се увидува високо ниво на поддршка кај двете целни групи во однос на примена на лидерството и лидерските

принципи, како компетентни за рамка за раководење во доменот на воспитување и образование. На таа основа, добиени се следните резултати во групата на директори и заменици: 12% од испитаниците имаат негативен став во однос на тврдењето (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 15% се неодлучни, додека пак 73% се согласуваат (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Во групата на наставен кадар и стручни соработници, добиени се следните податоци: 5% не се согласуваат со тврдењето (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 3% се неодлучни и 64% се согласуваат со тврдењето (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Добиените резултати се целосно во согласност со приложеното објаснување, при што подеднакво се увидува висока поддршка за соодветност на лидерскиот стил за управување во една област на образование и воспитување, од страна на двете целни групи, опфатени во истражувањето.

На основа на приложеното се увидува позитивно интерпретирање на хипотезата 2, односно *„Истакнувањето на лидерските способности на директорот при раководењето на училиштето, индиректно посочуваат на поттикнување на позитивен однос како во работата на наставниците и стручната служба така и преку квалитетната наставна програма врз мотивациско и продуктивно однесување на учениците“*. Следствено, примената на лидерскиот принцип на управување, во голема мера може да придонесе за подобрување, како на односот помеѓу вработените, и односот помеѓу директорот и вработените во образовната институција, така и подобрување на постигнатите резултати од страна на учениците.

2.3. Анализа и интерпретација на посебна хипотеза 3

Од анкетниот прашалник кој е користен за целите на истражувањето, извлечени се соодветни тврдења кои што се однесуваат на докажување на релевантноста на посебна хипотеза 3, која гласи: *„Доколку директорите на основните училишта се отворени кон промени, ја наградуваат креативноста*

и иновативноста на своите вработени, во тој случај се очекува прогресивен напредок во етаблирањето на училиштето во актуелното општество и во пошироки рамки.“

Добиените податоци се однесуваат на вработените во пет основни училишта (X, Y, Z, T, V) на територијата на Република Македонија, поконкретно, во градот Скопје, Штип и Куманово. На основа на добиените резултати, кои што се анализирани и интерпретирани во согласност со теоретските показатели прикажани во рамките на овој труд, се очекува истите да бидат од особено значење за добивање на јасна претстава во однос на реалните аспекти на застапеност на лидерството во основните училишта во земјата.

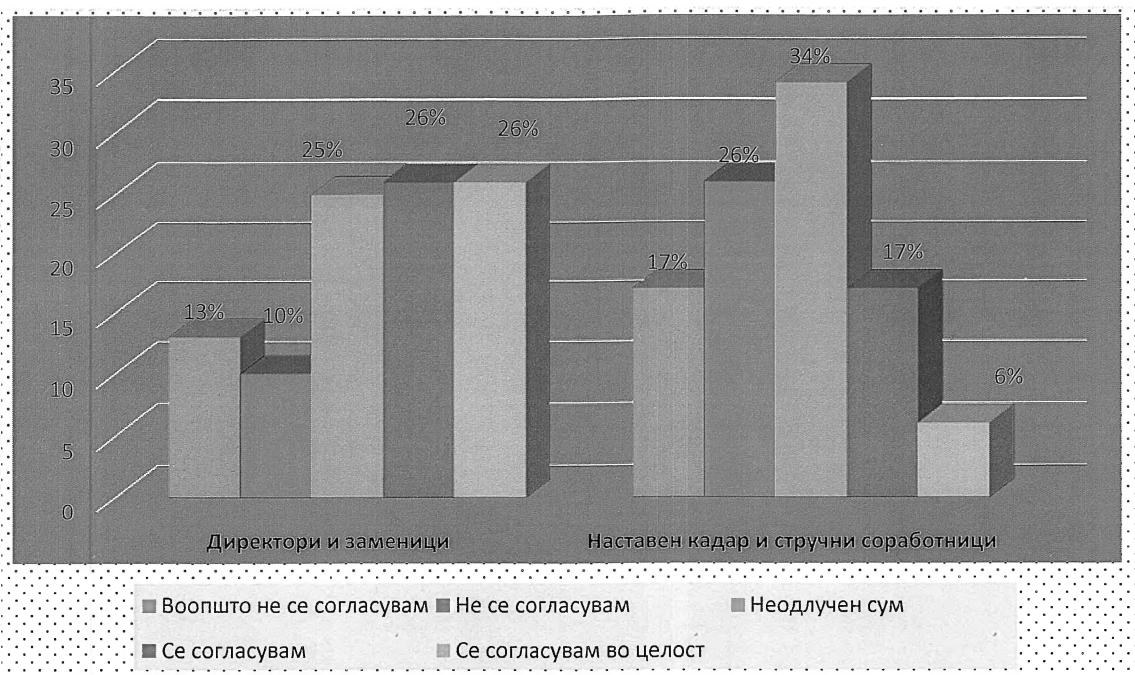
Следните тврдења се извлечени како најкомпетентни за интерпретирање на посебна хипотеза 3:

- *Прашање број 7: „Директорот на училиштето развива и воспоставува систем на партиципативен модел на раководење“;*
- *Прашање број 3: „Наставниците и стручната служба се вклучени во планирањето на промените во училиштето при што нивната заложност позитивно се вреднува од страна на директорот“.*

Во одговорите на прашањата не е вклучено посебно тестирање на варијаблите, туку дистрибуцијата е разгледана во однос на вкупниот број испитаници.

На основа на добиените одговори на прашање број 7, се прикажува, соодветна анализа и интерпретација на истите (график број 6).

График број 6: „Директорот на училиштето развива и воспоставува систем на партиципативен модел на раководење“



Извор: Сопствено истражување

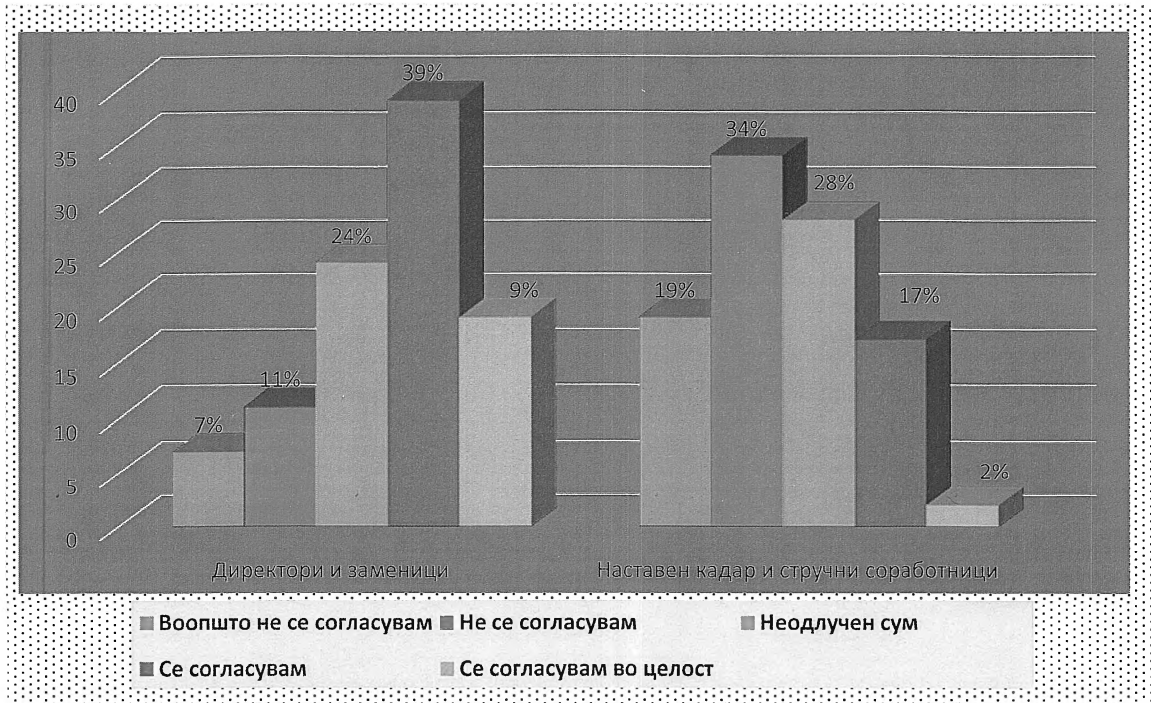
Приказот на одговори во графикон број 6, се однесува на едно особено суштинско тврдење кое што навлегува во реалните услови во основното училиште, во однос на постоечкиот лидерски модел на управување (доколку истиот постои). Имено, партиципативниот модел на лидерство се издвојува како еден од приоритетните кои што опфаќаат поеднакво инволвирање како на директорот така и на останатиот кадар во образованата институција, во насока на полесно прилагодување на промените, како и прифаќање на аспекти на однесување кои што поттикнуваат креативност и иновативност во секој чекор. Приложената анализа посочува на аспектот дека помеѓу групата на директори и заменици постои половична поддршка на тврдењето дека во основното училиште веќе се имплементира партиципативниот модел на лидерство. Сепак, од другата страна, директните “трпители” на дејството, односно наставниците и стручните соработници, сметаат дека овој модел на лидерство е сеуште недоволно застапен во основните училишта. Притоа, добиените се следните резултати од групата на

директори и заменици, воедно испитаници во ова истражување: 23% од испитаниците не го поддржуваат тврдењето (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 25% се неодлучни во својот став и 52% се согласуваат (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Во однос на групата на испитаници – наставници и стручни соработници, добиени се следните резултати: 43% од испитаниците имаат негативен став по однос на тврдењето (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 34% се неодлучни во својот став и 23% се согласуваат со тврдењето (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“).

На основа на добиените одговори на прашање број 3, се прикажува, соодветна анализа и интерпретација на истите (график број 7).

График број 7:

„Наставниците и стручната служба се вклучени во планирањето на промените во училиштето при што нивната заложеност позитивно се вреднува од страна на директорот“



Извор: Сопствено истражување

Според приложените податоци, се извршува интерпретирање на состојбата во основните училишта кои што се опфатени со емпириското истражување, од аспект на тоа колку во нивни рамки се дозволува вклучување на наставниот кадар и стручната служба во внесувањето на иновативност и промени во секојдневната работа во училиштето, со што се позитивно наградени од страна на управителот. Понатаму, самата анализа овозможува толкување според добиените податоци, односно се навестува диспропорционалноста помеѓу ставот на директорите и замениците во однос на ставот помеѓу наставниот кадар и стручните соработници. Додека, кај директорите постои поголемо прифаќање на тврдењето дека наставниот кадар и стручната служба се инволвирани во секојдневните активности во училиштето и притоа нивниот елан и придонес позитивно се вреднува (ставот е извлечен на основа на следните резултати на директорите и

замениците: 18% од испитаниците не се согласуваат со тврдењето (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 24% од испитаниците се неодлучни во ставот и 58% од испитаниците се согласуваат со тврдењето (категории: „Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Втората анализа, пак, придонесува за земање во предвид на ставот на наставниот кадар и стручните соработници, кои што, според анализираниите и интерпретирани податоци, не се многу задоволни од моменталната состојба. Односно, истите сметаат дека не се во состојба лично да придонесуваат за работното место и притоа истото да биде вредното или пак наградено од страна на управителот. Притоа, оваа констатација е извлечена на основа на следните податоци добиени од целната група: наставен кадар и стручни соработници: 43% од испитаниците имаат негативен став (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“), 28% се неутрални и 19% се согласуваат (категории: „Целосно се согласувам“ и „Се согласувам“).

На основа на наведеното, се извлекува заеднички заклучок за третирање на посебна хипотеза 3, односно *„Доколку директорите на основните училишта се отворени кон промени, ја наградуваат креативноста и иновативноста на своите вработени, во тој случај се очекува прогресивен напредок во етаблирањето на училиштето во актуелното општество и во пошироки рамки“*. Следствено, целокупното раководство на основното училиште мора да разбере дека изборот на партиципативен модел на раководење е соодветен, со цел секој од вработените да може да дојде до израз и да може со својот личен придонес да учествува во креирањето на поквалитетна наставна програма за развој, воспитување и образование на учениците. Според добиените податоци, интерпретирани во графикон 6 и графикон 7, се добива до знаење дека во основните училишта во Република Македонија, кои се предмет на ова истражување, постои “чувство” за промовирање на наградувањето и иновативноста кај вработените, но сепак не е доведено до завидно ниво кое што навистина би направило реални промени во стилот на изразување. На таа основа, хипотезата 3 е позитивно интерпретирана и докажана.

2.4. Анализа и интерпретација на генерална хипотеза

Од анкетниот прашалник кој е користен за целите на истражувањето, извлечени се соодветни тврдења кои што се однесуваат на докажување на релевантноста на генералната хипотеза, која гласи: *„Доколку директорите на основните училишта се свесни за потребата од примена на лидерски вештини и капацитет во услови на раководење со наставниот и стручен кадар во училиштето, во тој случај се очекува ефикасен и ефективен напредок на целокупниот образовен потенцијал на училиштето.“* Добиените податоци се однесуваат на вработените во пет основни училишта (X, Y, Z, T, V) на територијата на Република Македонија, поконкретно, во градот Скопје, Штип и Куманово. На основа на добиените резултати, кои што се анализирани и интерпретирани во согласност со теоретските показатели прикажани во рамките на овој труд, се очекува истите да бидат од особено значење за добивање на јасна претстава во однос на реалните аспекти на застапеност на лидерството во основните училишта во земјата.

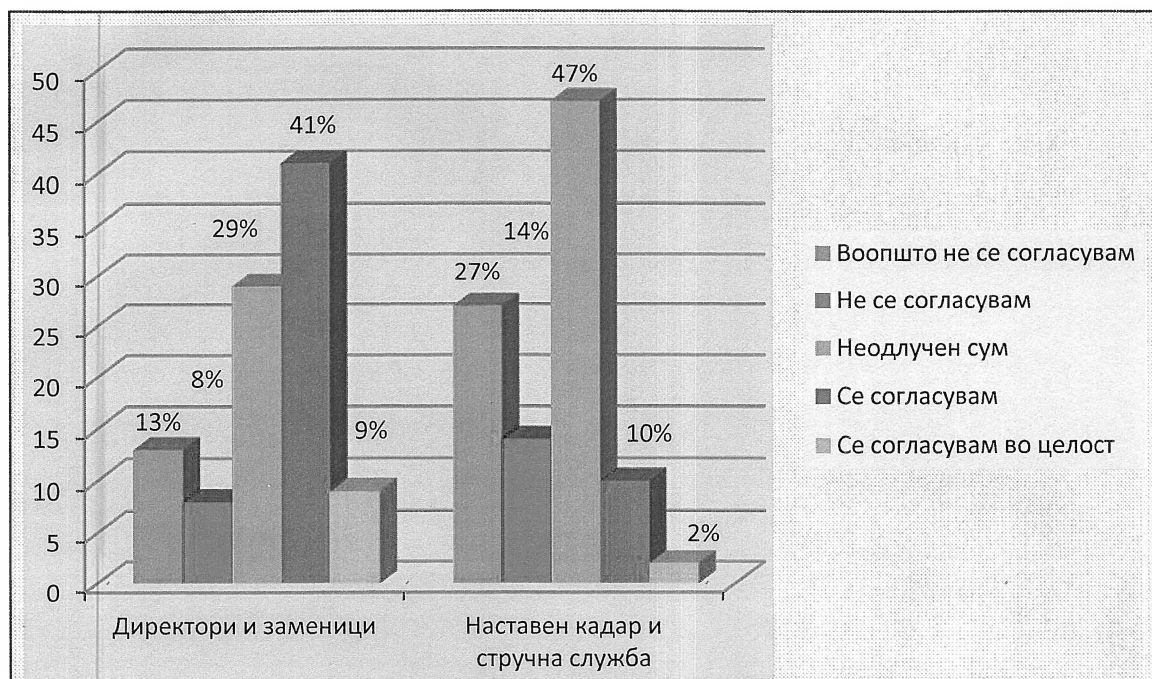
Следните тврдења се извлечени како најкомпетентни за интерпретирање на генералната хипотеза:

- Прашање број 9: *„Кај директорот на училиштето постои развиено ниво на лидерски компетенции“;*
- Прашање број 27: *„Наставниците и стручната служба се задоволни од начинот на раководење во училиштето (за стручната служба и наставен кадар)“.*

Во одговорите на прашањата не е вклучено посебно тестирање на варијаблите, туку дистрибуцијата е разгледана во однос на вкупниот број испитаници.

На основа на добиените одговори на прашање број 9, се прикажува, соодветна анализа и интерпретација на истите (график број 8).

График број 8: „Кај директорот на училиштето постои развиено ниво на лидерски компетенции“



Извор: Сопствено истражување

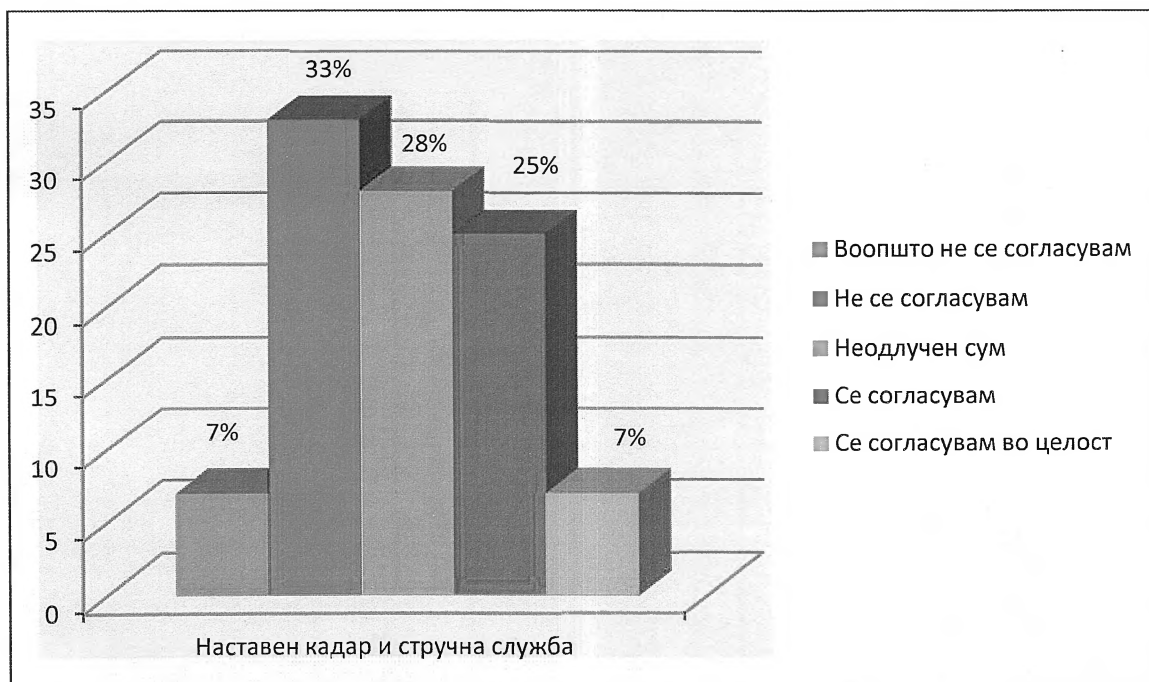
Графикон број 8 приложува податоци во однос на анализа и интерпретација на одговорите добиени по однос на тврдењето: „Кај директорот на училиштето постои развиено ниво на лидерски компетенции“. Според добиените податоци, се увидува позитивно расположение кај целните групи во однос на оваа констатација, но сепак потребно е сеуште да се вложува и проднесува со цел целосно имплементирање на лидерските компетенции и вештини во раководењето како и меѓусебниот однос помеѓу вработените. На основа на добиените податоци, директорите и замениците сметаат дека поседуваат лидерски компетенции додека пак вработените во основното училиште сметаат дека постои сеуште простор за вложување со цел раководителите да се здобијат со лидерски вештини (во таа насока повеќето посочуваат на нетруален однос 47%). Во однос на одбиените одговори и нивната анализа и интерпретација, добиени се следните

податоци од целна група – директори и заменици: 21% не се согласуваат со тврдењето (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“) 29% се неодлучни и 50% се согласуваат со тврдењето („Се согласувам“ и „Се согласувам во целост“). Во однос на податоците од целната група – наставен кадар и стручни соработници, добиени се следните податоци: 41% од испитаниците, не се согласуваат со тврдењето (категории: „Воопшто не се согласувам“ и „Не се согласувам“, 47% од испитаниците имаат неутрален став и 12% од испитаниците се согласуваат со тврдењето („Се согласувам во целост,“ и „Се согласувам“).

На основа на добиените одговори на прашање број 27, се прикажува, соодветна анализа и интерпретација на истите (график број 9).

График број 9:

„Наставниците и стручната служба се задоволни од начинот на раководење во училиштето “



Извор: Сопствено истражување

Податоците приложени во графикон број 9, се однесуваат само на целната група наставници и стручни соработници. Станува збор за компетентна целна група која што може да даде реален одговор во врска со нивото на изразено позитивно раководење од страна на управителот во основното училиште. Следствено, се увидува, во одреден процент поддршка на моменталниот стил на управување (32%), но исто така, поголем е процентот на неодлучни испитаници (без конкретен став), односно 28%, а 40% не се согласуваат со тврдењето, односно не се задоволни со стилот на управување во училиштето. На таа основа, во идно време е потребно да се обрне повеќе внимание кон редовно евалуирање на мислењето и ставот на наставниот кадар и стручната служба, со цел истите да бидат соодветен индикатор за понатамошното движење на соодветните услови за лидерски правец.

Според приложените податоци во графикон 8 и графикон 9, се анализира и интерпретира генералната хипотеза на ова истражување, односно: *„Доколку директорите на основните училишта се свесни за потребата од примена на лидерски вештини и капацитет во услови на раководење со наставниот и стручен кадар во училиштето, во тој случај се очекува ефикасен и ефективен напредок на целокупниот образовен потенцијал на училиштето.“*

Целта на сите горенаведени аспекти на толкување и интерпретација на добиените резултати од истражувањето, всушност беа во насока на увид на реалната состојба, со цел примена на соодветен модел за правилно насочување и искористување на потенцијалот како на вработените во основното училиште така и на директорот. Всушност, лидерството претставува главната нишка за успешно функционирање на основното училиште, со цел овозможување на ефикасен и ефективен напредок и правилно искористување и насочување на целокупниот образовен потенцијал.

IV. ЗАКЛУЧОК

Лидерството во образовните институции, особено во рамките на основното образование мора да се сфати како процес на влијание врз основа на јасни вредности и верувања кои водат кон визијата на училиштето. Визијата е изразена од лидерите кои имаат за цел да создатат поволни услови кај работниот персонал во училиштето (наставен кадар и стручна служба) со цел гарантирање на подобра иднина за училиштето, како и за неговите ученици и сите заинтересирани и засегнати страни.

Секој од моделите на лидерство кои реално се применливи во рамките на основното училиште како образовна институција, имаат делумна применливост. Тие обезбедуваат засебни, еднодимензионални перспективи на управување на училиштето. Лидерскиот концепт кој смета за особено важен за присперитетот на една модерна образовна институција, е особено комплексен и различен. Поделбата на идеални типови на лидерски концепти, исто така не може да се сведе на „идеален тип“.

Без оглед за кој пристап или концепт на лидерство ќе се одлучи училиштето, истиот секогаш треба да биде во фокус на управувањето на наставата и учењето. Сето тоа е како резултат на фактот што мора да се спречи појава на екстремна нееднаквост во образовните достигнувања. Следствено, стратегиите за управување на основните училишта, преку примена на концептот на лидерство, мораат да се фокусираат на промени на ниво на училиште или училница. Притоа, темпото на промени, како и потребата за адаптација мора да одговара на локалните околности како и на стратешката определба за образование на ниво на држава.

Во денешните основни училишта, директорите се наоѓаат во многубројни улоги кои се различни и пред се захтевни. Сите учесници кои што се вклучени или пак се однесуваат на воспитно-образовниот процес очекуваат потполно разбирање од директорот како и делување во согласност со големите очекувања. Од директорот се бара секогаш да понуди квалитетно решение, како за сегашните така и за идните проблеми и предизвици. Тој има професионална улога која што

се однесува на управување, раководење и водство (лидерство). Низ работата на директоротот – лидер, се испреплетуваат бројни фактори кои што се грижат за програма за развој на училиштето, поврзување на учесниците, мотивација, стручна и техничка помош, финансии, врски со надворешните институции, евалуација и самоевалуација и сл. Пред него се воспоставени многу предизвици кои што подразбираат стекнување на компетенции, од кои некои се вродени а некои мораат да се усвојат низ континуирано стручно усовршување.

Директорот не секогаш е експерт во секоја област, но сепак, потребно е да биде истраен, одлучен, оригинален и отворен кон промени. Односно, повеќе не е доволно само знаењето, матичната струка. Директорот-лидер, во денешно време решава сложени проблеми како што личат на проблеми на претпријатија. Училиштето како образовна институција се менува, од установа за учење на ученикот, во училиште кое што учи. Во согласност со тоа, секој директор треба континуирано да учи и системски да се развива во подрачјето на лидерство. Неговата одважност и лидерски пристап, како и харизматска личност, треба кај сите да побуди чувство на сигурност и одлучност. Популарноста на директорот се повеќе расте и станува се попривлечна за голем број на директори на училишта, кои што сакаат да го подобрат квалитетот на живот, а со самото тоа и задоволство на сите кои што се вклучени во одреден процес на делување, а се однесува на образованието. Водењето на воспитно-образовната установа е сложен феномен кој подразбира примена на одреден вид на знаење на сплет од особено различни луѓе, процеси и ситуации. Токму оваа карактеристика отвара постор за константни истражувања на полето на лидерство, неговите законитости, корелации и излезни резултати. Истражувањата посочуваат дека за успешност на остварување на директорската фунција, потребно е директорот да има развиено пет клучни компетенции: лична, стручна, развојна, социјална и акциска. Директорот треба да поттикнува на креативност, да штити од специфичности и да ги штити развојните карактеристики на ученикот, да се грижи за правата и одговорностите на субјектот, а истовремено и да ја усогласува ситуацијата на основа на разновидни обрасци и прописи кои што му се наметнати.

Во рамките на овој магистерски труд е спроведено емпириско истражување во доменот на основното образование, со цел да се увидат реалните состојби но и перцепции на вработените во однос на постоењето на лидерски стил на управување и неговата ефикасност и ефективност. Истражувањето беше спроведено на две целни групи, од една страна директорите и заменик директорите, како управна функција на училиштата, а од друга страна наставниот кадар и стручната служба (педагог, психолог, социјален работник и т.н.). Добиените податоци се анализирани и интерпретирани со цел анализа и интерпретирање на трите посебни и генералната хипотеза. Истражувањето е спроведено во пет основни училишта на територијата на Република Македонија, поконкретно во градот Скопје, Штип и Велес. На тој начин се очекува добиени резултати да послужат како идни насоки во интерпретирањето на оваа проблематика и воедно надоградување на истата.

Главните резултати кои што произлегуваат од истражувањето, истакнуваат дека, во одредена мера, постои препознавање на лидерските компетенции и лидерскиот потенцијал во функција на успешно раководење на основното училиште, но сепак аспектот на анализа и интерпретирање на оваа појава не е ист кај управителите како што е интерпретиран од страна на вработените во основните училишта кои што се земани како предмет на истражувањето. Следствено, потребно е редовно да се извршува евалуација на ставот на наставниот кадар и стручните соработници во врска со задоволството од стилот на раководење, за потоа на таа основа да може да се пронајде соодветен стил на раководење кој што во својот домен ќе има разработени лидерски вештини и компетенции. Главната суштина е лидерските компетенции да бидат застапени кај сите вработени на образовната институција, не само кај управителот, бидејќи само на таков начин може да се зборува за реална имплементација на лидерството во секој аспект на делување во воспитно-образовниот процес.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Ackerman, P. L., Humphreys, L. G. (1990). Individual differences in industrial and organizational psychology. Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1 (2nd ed.), Palo Alto: *Consulting Psychologists Press*, стр. 224

Андевски, М., & Арсенијевић, Ј. (2010). Менаџмент образовања за друштво које учи. Нови Сад: *Мондограф*.

Allio, R. J. (2005). Leadership development: teaching versus learning. *Management Decision*, Vol. 43, No. 7/8, стр. 1071-1077

Alimo-Metcalfe, B. & Alban-Metcalfe, R. J. (2003). Leadership in public sector organizations. In J. Storey (ed.). *Leadership in Organizations: Current issues and key trends*. London: *Routledge*

Андевски, М. (2007). Менаџмент образовања. Нови Сад: *Cekom books*

Bennis, W., G., (2003) On becoming a leader: the leadership classic – updated and expanded, *Perseus Publishing*, стр. 115

Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdils handbook of leadership: A survey of theory and research. NewYork: *Free Press*, стр. 66

Bush, T., (2006). Theories of educational management, *OpenStax-CNX*

Bush, T. (1999). Crisis or Crossroads? The Discipline of Educational Management in the Late 1990s. *Educational Management and Administration*, 27: 239-252

Burns, M. J. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: *Groove Press*, стр. 56-61

Bush, T. & Glover, D. (2002). *School Leadership: Concepts and Evidence*. Nottingham: *National College for School Leadership*, стр. 16

Bush, T., (2003). *Theories of Educational Management*, 3rd edn. London: *Sage*, стр. 45

Badaracco, J. J. L. (2006). Leadership in Literature, *Harvard Business Review*. Vol. 84, pp. *Harvard Business School Publication Corp*, стр. 48

Bishop, R., Berryman, M., Powell, A., Teddy, L. (2007). *Te Kotahitanga Phase 2 - Towards a whole school approach*. Wellington: *Ministry of Education*

Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences in leadership: *Understanding the motivation to lead*. *Journal of Applied Psychology*, 86, стр. 485

- Cuban, L., (1988) *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany, NY: *State University of New York Press*, *cmp. 98*
- Day, C, Sammons, P, Hopkins, D, Harris, A, Leithwood, K, Gu, Q, Penlington, C, Mehta, P & Kington, A. (2007). *The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes: Identifying what works and why, ACEL Monograph Series 41, Penrith, Australia, ACEL*
- Danielson, C. (2006). *Teacher Leadership that Strengthens Professional Practice. Association for Supervision and Curriculum Development*
- Educational Leadership Policy Standards: ISLLC (2008), *Council of Chief State School Officers*
- Fiedler, F. E., (1964). A theory of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: *Academic Press*, 1964
- Fullan, M. (2005). *Leadership & Sustainability*. Thousand Oaks: *Corwin Press*
- Fiedler, (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, *стр. 45-61*
- Gardner, H. (1996). *Leading Minds: An anatomy of leadership*. New York: *Basic Books*, *cmp. 98*
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *The New Leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London: *Little Brown*
- Grint, K. (2000) *Literature Review on Leadership*. Cabinet Office: *Performance and Innovation Unit*, *cmp, 47-49*
- Hopkins, D., (2007). *Every School a Great School: Realising the potential of system leadership*, Maidenhead. New York, McGraw-Hill: *Open University Press*
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, No. 3, *cmp. 199-216*
- Kirkpatrick, S., A., & Locke, E., A., (2001) *Leadership: Do traits matter?*, *Academy of Management Executive*, 5, *cmp. 48-60*
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Massachusetts: *Harvard Business School Press*, *cmp. 34-36*
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge (Vol. 3)*. *John Wiley & Sons*, *cmp. 189*
- Lasthuizen, K. (2008). *Leading to integrity: Empirical research into the effects of leadership on ethics and integrity*. Amsterdam: *VU University Amsterdam*, *cmp. 38-44*

- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R., (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: *Open University Press*, *cmp. 14*
- Miller, T., W. & Miller J. M., (2001). Educational leadership in the new millennium: a vision for 2020. *International Journal of Leadership in Education*, *4:181-189*
- MacBeath, J. (2004). *The leadership file*. Glasgow: *Learning Files Scotland*
- Pandor, N., (2006). Address to the South African Principals Association, *Limpopo*, *cmp. 56*
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: *Prentice Hall*, *cmp. 46-53*
- Rodgers, H., Frearson, M., Holden, R. and Gold, J. (2003) *The Rush to Leadership*. Presented at Management Theory at Work conference. *Lancaster University, April 2003*, *cmp. 78-81*
- Ricketts, C. & Ricketts, J. (2011). *Leadership: Personal Development and Career Development*. Clifton Park, New York: *Delmar, Cengage Learning*, *cmp. 112*
- Robinson, V.M.J. (2007). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why*. Winmalee: *Australian Council for Educational Leaders*
- Sergiovanni, T., (1991). Leadership and excellence in schooling. *Education al Leadership*, *41*
- Spreitzer, G. M., & Cummings, T. G. (2001). *The Leadership Challenges of the Next Generation*. U: W. Bennis, G.M. Spreitzer, & T.G. Cummings (ur.), *The Future of Leadership: Today's Top Leader Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders* (str. 241–253). San Francisco: *Jossey-Bass*, *cmp. 241-253*
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for education*, 3rd Ed. New York : *John Wiley*
- Southworth, G., (2002). *Instructional leadership in schools: reflections and empirical evidence*. *School Leadership and Management*, *22*
- Timperley, H., Wilson, A., Barrar, H., & Fung, I. (2007). *Teacher Professional Learning and Development: Best evidence synthesis (BES)*. Wellington: *Ministry of Education*
- Yukl G. (2006), *Leadership in organizations*. New Jersey: *Pearson education*, *cmp. 67*
- Williams SD. (2000). *Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations*. Dissertation Abstracts International Section A: *Humanities and Social Sciences*, *61(1-A)*, *cmp. 218*
- West-Burnham, J. (1997). *Leadership for learning: reengineering 'mind sets'*. *School*

Интернет податоци

Barth, R.S. (2001). Teacher leader, Phi Delta, Kappan, 82, No 6F, стр. . 443-450
<http://www.edst.educ.ubc.ca/courses/EADM532/Barth.pdf> прегледано на 15.03.2016 година

Duke, K.E. (2005). Principals' practices regarding teacher participation in school decisionmaking.
<http://cehd.umn.edu/EdPA/licensure/leader/2006Summer/KarenDuke.pdf> прегледано на 17.03.2016 година

Министерство за образование и наука на Државен просветен инспекторат.
Упатство за вреднување на исполнување на работните должности на наставниците и стручните соработници во основното и средното образование,
http://www.oudebrca.com/wp-content/uploads/2012/03/Upatstvo_za_vrednuvanje_na_nastavnicite.pdf прегледано на 06.03.2016 година

Tavish, Mac. M.D. & J. A., Kolb. (2006): Encouraging teacher engagement: a new approach to performance improvement in schools.
http://eric.ed.gov./ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/1b/e0/82.pdf прегледано на 10.03.2016 година

ПРИЛОГ

Анкетен прашалник за директор, заменик директор, наставен кадар и стручна служба (педагог, психолог, социјален работник) во основно училиште

БИОГРАФСКИ ПОДАТОЦИ

Инструкции: Заокружете/обојте го тврдењето коешто се однесува на Вас

1. Пол

машки	женски
--------------	---------------

2. Возраст

од 18-29 год.	од 30-49 год.	50 год. и повеќе
----------------------	----------------------	-------------------------

3. Етничка припадност

Македонец	Албанец	Турчин	Ром	Друго
------------------	----------------	---------------	------------	--------------

3. Степен на образование

основно	средно	високо	магистер/доктор на науки
----------------	---------------	---------------	---------------------------------

4. Занимање (Допиши во ознаката!)

--

5. Вкупен работен стаж

до 5 години	од 5-10 години	од 11-20 години	над 20 години
--------------------	-----------------------	------------------------	----------------------

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК БРОЈ 1

За оценување на перцепцијата а воедно и влијанието на лидерството во функција на успешно раководење со основните училишта во Република Македонија

Во табела, за секои тврдење, заокружете го бројот во полето, според Вашето сопствено мислење. За веродостојност на истражувањето, бележете ги Вашите првични впечатоци.

Легенда:

1⇒.....воопшто не се согласувам,

2⇒.....не се согласувам

3⇒.....неодлучен

4⇒.....се согласувам

5⇒.....се согласувам во целост

- | | | |
|---|--|-----------|
| 1 | Директорот на училиштето има јасна слика за состојбата во која се наоѓа училиштето | 1 2 3 4 5 |
| 2 | Во училиштето постои високо ниво на соработка помеѓу наставниците, стручната служба и директорот | 1 2 3 4 5 |
| 3 | Наставниците и стручната служба се вклучени во планирањето на промените во училиштето при што нивната заложеност позитивно се вреднува од страна на директорот | 1 2 3 4 5 |
| 4 | Директорот на училиштето се стреми кон тоа да ги координира потребите на училиштето со личните потреби на вработените | 1 2 3 4 5 |
| 5 | Во училиштето постојано се воведуваат новини во водењето на образованието | 1 2 3 4 5 |
| 6 | Директорот воведува новитети во секоја годишна програма на училиштето | 1 2 3 4 5 |
| 7 | Директорот на училиштето развива и воспоставува систем на партиципативен модел на раководење. | 1 2 3 4 5 |

8	Во училиштето владее демократски стил на управување.	1 2 3 4 5
9	Кај директорот на училиштето постои развиено ниво на лидерски компетенции	1 2 3 4 5
10	Директорот на училиштето развива и одржува односи со надворешни соработници, компетентни за раст и развој на образовната политика во училиштето	1 2 3 4 5
11	Директорот на училиштето ги следи светските практики за основно образование	1 2 3 4 5
12	Кај директорот на училиштето нивото на развиеност на лидерството е во функција на квалитетот на раководење	1 2 3 4 5
13	Во училиштето се воведуваат нови технологии	1 2 3 4 5
14	Директорот на училиштето насочува кон примена на најнови и најсовремени методи за учење	1 2 3 4 5
15	Како еден од главните елементи во училиштето е подобрување на квалитетот на знаење на учениците	1 2 3 4 5
16	Директорот на училиштето поседува презентациски вештини	1 2 3 4 5
17	Директорот на училиштето работи на сопствен развој, како и на развој на вработените	1 2 3 4 5
18	Директорот на училиштето поседува компетенции на емоционална интелигенција	1 2 3 4 5
19	Директорот на училиштето планира и спроведува	1 2 3 4 5
20	Директорот поседува способност за самостојно решавање на проблемите	1 2 3 4 5
21	Повисоката рамка која се однесува на раководењето со основното воспитување и образование дава доволно простор за развој на лидерството	1 2 3 4 5
22	Во училиштето постои поголема насоченост кон задачите од аспект на системот на лидерство.	1 2 3 4 5
23	Во училиштето постои поголема насоченост на лидерот по	1 2 3 4 5

однос на вработените и односите во училиштето

- | | | |
|-----------|---|------------------|
| 24 | Директорот на училиштето успешно ги обавува своите обврски во училиштето | 1 2 3 4 5 |
| 25 | Директорот на училиштето води сметка за квалитетот на настава кој го добиваат учениците од страна на наставниците | 1 2 3 4 5 |
| 26 | Се прави евалуација на работата на наставниците од страна на директорот | 1 2 3 4 5 |
| 27 | Наставниците и стручната служба се задоволни од начинот на раководење во училиштето (<i>за стручната служба и наставен кадар</i>) | 1 2 3 4 5 |