МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
СВЕТИ НИКОЛЕ
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМСКИ НАУКИ
СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ НА МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА ВО ОБРАЗОВНИОТ ПРОЦЕС

СТУДЕНТ: ЕЛЕНА ДИМИЌ
БРОЈ НА ИНДЕКС: М231015
МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р ЉУПЧО ВЧКОВ

Свети Николе, 2024

МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМСКИ НАУКИ
СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ НА МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Тема: Лидерство и организациска култура во образовниот процес

Кандидат: Елена Димиќ

Комисија за оценка:

1. претседател_____

2. член _____

3. член_____

Свети Николе, 2024

ИЗЈАВА ЗА ОРГИНАЛНОСТ

Јас Елена Димиќ, студент на ФАКУЛТЕТОТ ЗА ЕКОНОМСКИ НАУКИ, студиска програма Менаџмент на човечки ресурси на мали и средни претпријатија, изјавувам дека поднесениот магистерски труд со наслов „ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА ВО ОБРАЗОВНИОТ ПРОЦЕС“ претставува мој самостоен труд и истиот претставува резултат на самостојна работа, без неовластено користење на туѓ текст или плагијаторство, а согласно со важечките законски и подзаконски акти кои ги регулираат авторските и сродните права.

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ, СЛИКИ И ГРАФИКОНИ

Табела бр. 1 Возраст 66
Табела бр. 2 Пол 66
Табела бр. 3 Образование 66
Табела бр. 4 Искуство во наставата 67
Табела бр. 5 Тип на училиште во кое работите 67
Табела бр. 6 Можности за професионален развој 67
Табела бр. 7 Директорот ги поттикнува иновациите и креативните пристапи во наставата 68
Табела бр. 8 Директорот промовира заедничка визија за развој на училиштето. 69
Табела бр. 9 Директорот инспирира и мотивира наставниците да го постигнат својот целосен потенцијал. 69
Табела бр. 10 Директорот јасно ги дефинира целите за изведба и наградува достигнувања 70
Табела бр. 11 Директорот ги препознава постигнувањата и одговара на очекувањата од персоналот 70
Табела бр. 12 Директорот се вмешува само кога не се исполнуваат стандардите за изведба. 71
Табела бр. 13 Директорот демонстрира интегритет и чесност во училишните интеракции 71
Табела бр. 14 Директорот ги третира сите членови на персоналот со почит и фер пристап 72
Табела бр. 15 Директорот ја нагласува важноста на етичките стандарди во училишната заедница 72
Табела бр. 16 Директорот поттикнува соработка и заедничко донесување одлуки меѓу персоналот 73
Табела бр. 17 Наставниците имаат можности за преземање на лидерски улоги во училиштето. 73
Табела бр. 18 Директорот го цени придонесот на персоналот при носењето одлуки на ниво на училиште. 74
Табела бр. 19 Училиштето обезбедува позитивна и поддржувачка средина за наставниците и учениците. 74

Табела бр. 20 Постојат изразени аспекти на соработка и тимска координација меѓу персоналот 75
Табела бр. 21 Лидерскиот стил на директорот ја промовира инклузивноста и културната сензитивност..... 75
Табела бр. 22 Културата во училиштето го поддржува постојаниот професионален развој на наставниците. 76
Табела бр. 23 Се чувствувам мотивиран да го дадам најдоброто под сегашното раководство на училиштето. 76
Табела бр. 24 Дескриптивна статистика 77
Табела бр. 25 Трансформациско лидерство и моралот и задоволството на наставниците 80
Табела бр. 26 Етичко лидерство и доверба и почит меѓу наставниците и учениците 80
Табела бр. 27 Културна компетентност и инклузивност во однос на поддржувачката училишна средина..... 81

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ **8**

ВОВЕД **12**

1.1 Детерминирање на лидерството **16**

1.1.1 Лидерството низ историјата 17

1.1.2 Разлики меѓу менаџерите и лидерите 18

1.1.3 Создавање добри лидери 20

1.1.4 Менаџирањето со времето како елемент на лидерството 21

1.2 Видови лидерство **23**

1.2.1 Трансформациско лидерство 23

1.2.2 Трансакциско лидерство 26

1.2.3 Етичко лидерство 30

1.2.4 Дистрибуирано лидерство 32

1.2.5 Наставно лидерство 34

1.2.6 Лидерството и управувањето со промени 36

1.2.7 Стилови на лидерство во образовните организации 38

1.2.8 Лидерството и процесите на донесување одлуки 41

1.3 Детерминирање на организациска култура **43**

1.3.1 Компоненти на организациската култура 43

1.3.2 Значење на организациската култура 44

1.3.3 Видови на организациската култура 46

1.3.4 Фактори кои влијаат на организациската култура 51

1.3.5 Организациската култура во образовните организации 54

МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО **57**

2 ОБРАЗЛОЖЕНИЕ НА НАУЧНАТА И ИСТРАЖУВАЧКАТА ОПРАВДАНОСТ НА ТЕМАТА 57

2.1 ПЛАН ЗА РАБОТА 60

2.1.1 Теоретско определување на предметот на истражувањето 60

2.2 Методологија 62

2.2.1 Предмет на истражувањето 62

2.2.2 Цели на истражувањето 62

2.3 Цели на истражувањето 62

2.3.1 Хипотези на истражувањето 63

2.3.2 Методи и техники на истражувањето 63

2.3.3 Варијабли 64

2.3.4 Популација и примерок 64

2.3.5 Очекувани резултати 64

2.3.6 Методи на истражувањето 65

3 РЕЗУЛТАТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 66

3.1 Анализа на добиените резултати 66

ЗАКЛУЧОК 83

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА i

ЛИСТА НА ПРИЛОЗИ ..... A

Прилог бр. 1. Анкетен прашалник ..... A

АПСТРАКТ

Опсежниот теоретски преглед вграден во оваа теза ги контекстуализира овие наоди во поширок лидерски рамки, јасно разликувајќи го трансформациското од трансакциското лидерство и истакнувајќи зошто пристапите на трансформациско и етичко лидерство се особено ефективни во образовните контексти. Трансформациските лидери ги инспирираат наставниците да ги надминат нивните индивидуални цели за колективен успех на училиштето, поттикнувајќи подлабок професионален ангажман, лојалност и иновативни практики. Етичките лидери дополнително ја вградуваат довербата и почитта длабоко во организацискатa култура, подобрувајќи ја соработката и колективната посветеност меѓу едукаторите. Спротивно на тоа, трансакциското лидерство, кое во голема мера се потпира на механизмите за наградување и казнување, се покажа дека има поограничени ефекти, особено во контексти кои бараат иновации, флексибилност и одржлива мотивација на наставниците. Улогата на директорите во обликувањето на организацискатa култура на училиштата е област зрела за истражување, со оглед на неговото длабоко влијание врз образовните резултати. Истражувањето на оваа тема може да открие различни димензии на влијанието на лидерството, истакнувајќи ги областите кои придонесуваат за просперитетна образовна средина. Разбирањето на различните стилови на лидерство усвоени од директорите - трансформациски, трансакциски и нивните соодветни влијанија врз училишната култура, може да обезбеди вредни сознанија. Примарната цел на ова истражување е да се утврди влијанието на стиловите на раководење на директорите врз организацискатa култура во училиштата. Покрај оваа главна цел, утврдени се и неколку споредни цели. Една од овие секундарни цели е да се идентификуваат специфичните области каде што може да се подобрат стиловите на лидерство за да се подобри училишната ефективност и моралот на наставниците. Прашалникот вклучува и затворени и отворени прашања со што беше обезбедено сеопфатно разбирање на темата. Се дистрибуира онлајн со користење онлајн алатки за спроведување анкети. Големината на примерокот беше вкупно 48 наставници од повеќе училишта за да се обезбеди разновидна и репрезентативна база на податоци. Имајќи предвид дека секој специфичен аспект на лидерството покажа статистички значајни и практично суштински корелации со клучните елементи на организацискатa култура и ставовите на наставниците,

произлегува дека стиловите на лидерство колективно вршат значајно влијание врз организацискатa култура, моралот на персоналот и севкупната училишна ефективност. Така, акумулираните докази од конкретните хипотези цврсто ја потврдуваат и силно ја поддржуваат главната хипотеза.

Клучни зборови: наставници, директори, училишта, лидерство.

ABSTRACT

The extensive theoretical review embedded in this thesis contextualizes these findings within broader leadership frameworks, clearly distinguishing transformational from transactional leadership and highlighting why transformational and ethical leadership approaches are particularly effective in educational contexts. Transformational leaders inspire teachers to go beyond their individual goals for the collective success of the school, fostering deeper professional engagement, loyalty, and innovative practices. Ethical leaders further embed trust and respect deep within the organizational culture, enhancing collaboration and collective commitment among educators. In contrast, transactional leadership, which relies heavily on reward and punishment mechanisms, has been shown to have more limited effects, particularly in contexts that require innovation, flexibility, and sustained teacher motivation.

The role of principals in shaping the organizational culture of elementary schools is an area ripe for research, given its profound impact on educational outcomes. Research on this topic can reveal different dimensions of leadership impact, highlighting areas that contribute to a thriving educational environment. Understanding the different leadership styles adopted by principals – transformational, transactional and their respective impacts on school culture can provide valuable insights. The primary objective of this research is to determine the impact of principals' leadership styles on organizational culture in primary schools. In addition to this primary objective, several secondary objectives were also set. One of these secondary objectives is to identify specific areas where leadership styles can be improved to improve school effectiveness and teacher morale. The questionnaire included both closed and open questions, thus ensuring a comprehensive understanding of the topic. It was distributed online using online survey tools. The sample size was a total of 48 teachers from more than one primary school to ensure a diverse and representative data base.

Given that each specific aspect of leadership demonstrated statistically significant and practically substantial correlations with key elements of organizational culture and teacher attitudes, it follows that leadership styles collectively exert a significant influence on organizational culture, staff morale, and overall school effectiveness.

Thus, the accumulated evidence from the specific hypotheses strongly confirms and strongly supports the main hypothesis.

Keywords: teachers, principals, schools, leadership.

ВОВЕД

Образовните институции се многу повеќе од физички структури, планови за часови или распореди за испити. Во нивната суштина, тие се заедници - живи, сложени екосистеми обликувани од луѓето што ги населуваат. Во рамките на овие заедници, лидерството има огромно влијание. Иако многумина би можеле да ги сметаат лидерите во образовниот процес првенствено за администратори, оние кои навистина го разбираат образованието знаат дека лидерот го поставува емоционалниот и културниот тон за целата институција. Нивното присуство, одлуките и стилот на лидерство директно влијаат на тоа како наставниците работат, како се однесуваат учениците и како се одвива учењето. Оваа теза има за цел да ја истражи токму таа насока: како директорите, како лидери на училиштата, влијаат врз организациската култура во образовниот процес.

Во последните децении, разговорот околу лидерството во образовниот процес значително се промени. Веќе не е ограничен на логистичка ефикасност или усогласеност, туку се подразбира дека ефективното лидерство вклучува емоционална интелигенција, етичка основа и способност да инспирира колективен раст. Стилот на лидерство на директорот има потенцијал да создаде средина каде што наставниците се чувствуваат поддржани, ценети и ангажирани - или, обратно, средина што ја задушува иновацијата, го деморализира персоналот и раѓа чувство на апатија. И бидејќи културата го обликува однесувањето, вредностите и ставовите низ целиот образовен процес, важноста на лидерството во негувањето здрава училишна култура не може да се прецени. Организациската култура не е апстрактен концепт. Таа се открива во начинот на кој персоналот комуницира, како се донесуваат одлуките, тонот на состаноците, па дури и во тоа дали наставниците се чувствуваат безбедно да споделуваат нови идеи. Културата влијае на тоа дали соработката се охрабрува или се обесхрабрува, дали креативноста се негува или се игнорира и дали луѓето се чувствуваат како дел од нешто значајно или само исполнуваат опис на работното место. Директорите се во срцето на оваа средина - тие не само што управуваат, тие го обликуваат целокупниот образовен процес. И тоа го прават или свесно, преку одредени стратегии за лидерство, или несвесно, преку навики и однесувања што се проследуваат на вработените и со самото тоа ја креираат организациската култура.

Магистерскиот труд се фокусира на три главни стилови на лидерство што најчесто се среќаваат во образованиот процес: трансформациско, трансакциско и етичко лидерство. Овие рамки нудат различни начини за разбирање на тоа како лидерите комуницираат со своите тимови. Трансформациското лидерство нагласува визија, мотивација и емоционална поврзаност. Трансформативните лидери одат подалеку од рутинското управување - тие ги инспирираат другите да се стремат кон заедничка цел. Трансакциското лидерство е стил на лидерство каде што вработените ги спроведуваат поставените обврски и задачи и како резултат на успешно завршените задачи добиваат награди или казни доколку не се исполнети или правилно завршени зададените задачи.

Етичкото лидерство ги става моралните вредности во центарот на целото донесување одлуки. Етичките лидери водат со пример, демонстрираат етички принципи и вредности поттикнувајќи доверба, праведност и интегритет во училишните интеракции.

Секој од овие стилови на лидерство имаат свои предности како и ограничувања, во зависност од контекстот, како и од околината во која се применуваат. Трансакцискиот пристап може да обезбеди ред и одговорност, но може да не успее да ги инспирира или ангажира вработените на подлабоко ниво. Етичкото лидерство гради доверба, но бара принципиелен лидер кој е емоционално конзистентен и морално заснован. Трансформациското лидерство, можеби најславното во теоријата, во голема мера се потпира на способноста на лидерот автентично да се поврзе со својот персонал, да артикулира визија и да обезбеди лидерство кое дава енергија, а не контролира. Ова истражување не се фокусира само на она по што се разликуваат овие стилови, туку истражува и како тие практично влијаат на образовниот процес.

Разбирањето на стилот на лидерство на директорот не е само академска вежба - тоа има реални, опипливи последици. Поддржувачкиот директор може драматично да го подобри моралот на наставниците, да ја намали исцрпеноста и да го зголеми задржувањето на наставниците. Спротивно на тоа, лошото лидерство може да предизвика одличните наставници целосно да ја напуштат професијата. Високата флуктуација на наставниците влијае на постигнувањата на учениците, ја нарушува конзистентноста и ги поткопува иницијативите на ниво на целиот образовен процес.

Ако сакаме да го подобриме образованието во неговата основа, прво мора да разбереме што ги мотивира наставниците да останат, да напредуваат и да иновираат. Таа мотивација често започнува од врвот - со лицето кое го води училиштето. Она што го прави трудот особено релевантен е тоа што не се потпира само на теорија; таа се потпира на искуствата од животот. Преку структурирана анкета на 48 наставници од повеќе основни и средни училишта, ова истражување опфаќа различни сознанија за тоа како директорите влијаат на секојдневниот образовен процес. Наставниците беа прашани за професионалниот развој, признавањето, соработката, донесувањето одлуки и целокупната училишна клима. Нивните одговори даваат непроценлив увид во тоа како лидерството се перципира од темел - не само како е наменето од горе надолу.

За успешна организациска култура во образовниот процес, лидерите се прилагодуваат во ерата на брзи социјални и технолошки промени. Новините кои секојдневно се наметнуваат со дигитално учење, инклузивно образование, свеста за ментално здравје, евалуирачки очекувања на учениците, родителите и владините тела, бараат ефикасно воведување и нивна примена во целокупниот образовен процес. Успешноста во управувањето и прилагодувањето на вакви промени се одразува на училишната култура на нејзиниот просперитет или стагнација. Кога директорите комуницираат јасно, ги вклучуваат засегнатите страни во донесувањето одлуки и негуваат транспарентност, училиштата стануваат посилни, поинклузивни и поотпорни. Кога лидерството е затворено, авторитарно или неконзистентно, резултатот често е прекин на врската помеѓу училиштето и неговата заедница, што доведува до недоразбирања, недостаток на поддршка и пропуштени можности.

Лидерите кои даваат приоритет на континуираното учење, не само за својот персонал, туку и за себе, негуваат култура на раст. Училиштата предводени од директори кои посетуваат работилници, промовираат обука на наставници и слават образовни иновации имаат тенденција да пријавуваат повисок морал и перформанси. Овие училишта, исто така, поефикасно се прилагодуваат на промените. Лидерството, тогаш не е статично; тоа е процес на континуирано усовршување, учење и размислување. Добрите лидери не се оние кои ги имаат сите одговори, туку оние кои се посветени на поставување на вистинските прашања и слушање на оние околу нив.

Подеднакво значајна е улогата на лидерството врз резултатите на учениците. Иако учениците ретко комуницираат директно со директорот на нивното училиште, тие се длабоко погодени од околината што ја негува директорот. Училиштата со силно лидерство имаат поголема веројатност да имаат ангажирани наставници, средини за соработка во учењето и повисоки нивоа на постигнувања на учениците. Вредностите, одлуките и приоритетите на директорот суптилно ја обликуваат секоја училница, секој ходник и секој момент од училишниот ден. Лидерството, во оваа смисла, станува скриена наставна програма - предавање вредности како почит, посветеност и отпорност, без ниту еден изговорен збор. Во време кога образовните системи ширум светот се под огромен притисок, улогата на директорот мора да се преиспита со поголема итност. Лидерството во образованието повеќе не е опционално - тоа е од суштинско значење. Оваа теза тврди дека квалитетот на лидерството во образовниот процес не е само показател на организациската култура, туку и детерминанта на образовниот успех на секое ниво. Со истражување на тоа како различните стилови на лидерство функционираат во пракса и како тие се перципираат од оние кои ги доживуваат секојдневно, можеме да почнеме да ги откриваме механизмите преку кои училиштата или се издигнуваат до совршенство, или паѓаат во дисфункција.

Лидерите играат важна улога во нивните организации. Тие влијаат на перформансите на својот тим. Од нив се очекува да ја пренесат визијата на нивните подредени и да се осигурат дека резултатот е генериран според оваа визија. Ова значи дека лидерите треба да креираат култура која промовира реализација на целите на целокупниот образовен процес.

1. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1.1 Детерминирање на лидерството

Лидерството не треба да се перципира како позиција, но ако сакате да го дефинирате поимот лидерство, можеби најточната дефиниција би била вештина на влијание (на себе или на другите) и онаа на мислите, чувствата, емоциите и постапките. Квалитетното или автентичното лидерство е она што им служи или им помага на другите, влијаејќи на нивните мисли, чувства, емоции и постапки за севкупно подобрување, а не за егоистички цели. Тоа е веројатно една од најважните вештини што треба да ги совлада секое човечко суштество затоа што секој од нас во одреден момент се става во улога на лидер, без разлика дали станува збор за водење на сопственото семејство, децата низ животот како родител или водење тим, оддел, или цела работна организација, или како тренер на спортски тим, можеби капитен во вашето слободно време.

Сите овие улоги бараат одредени вештини и квалитети. Некој е понадарен по природа, некој можеби научил нешто гледајќи и учејќи од луѓето во непосредната околина како татко, пријател, шеф... Но, она што генерално би можело да се каже е дека тоа е вештина која може да се совлада и научи. Секако, некој ќе има повеќе разум и подобри природни и социолошки предиспозиции, па полесно ќе го усвои. Како и во сè друго во животот, секој од нас има природно подобри предиспозиции за нешто. Секој човек има индивидуален, уникатен сет на интереси, карактеристики и квалитети, некои имаат добро развиени моторни вештини, така што можат да имаат подобри карактеристики поврзани со физичките активности како што се спортските активности, други можат да бидат помалку заинтересирани за физички активности, а да имаат предиспозиции за некои интелектуални вештини, иако секако едното не го исклучува другото.

1.1.1 Лидерството низ историјата

Низ историјата, темата за лидерство била интересна за многу познати филозофи. Во „Махабхарата“, еден од најголемите епови на светската литература, стар 5000 години, со потекло од Индија, наидуваме на веројатно најстарите записи за лидерството. Меѓу другото, епот опишува битка што се случила недалеку од денешниот град Њу Делхи. Битката траеше 14 дена, а во битката тешко бил ранет водачот на едната страна, мудриот старец Бхишма, кој бил сакан и почитуван од двете страни.

Кришна го замолил мудрецот што умира да ги научи на уметноста на лидерството, а Бхишма го сторил тоа и му дал неколку совети и меѓу другото рекол да ја почитуваме вистината (тоа нè прави добри и одлични), беспрекорно однесување (бидејќи лидерот е пример со самодисциплина), лидерот мора да има сочувство за другите (но не и да е препотентен), тој мора да биде буден (за ништо да не го изненади), да размислува за благосостојбата на луѓето што ги води (како што мајката се грижи за детето), неговиот говор мора да биде пријатен (смирен, ненавредлив, мотивирачки), суштината на улогата на лидерот е да ги заштити луѓето и нивната среќа (како во родителскиот дом), да не дозволи злобата да се всади во срцето на лидерот (без критика, без егоизам, без лутина кон другите, треба да се разберат луѓето), ништо, ниту најмала работа не може да постигне сам (битна е тимската работа), правилно однесување (морал и етика, односно дарма би била малку повеќе од морал и етика, а во денешниот речник тие би можеле да додадат и еколошка свест).

Понатаму, наоѓаме записи за лидерството дури и во антиката. Платон во своето дело „Република“ вели: „Најголемата казна ако не ја преземеш одговорноста за лидерство е тоа што ќе те води некој полош од тебе.“ Лао Це, кинескиот филозоф, основач на таоизмот (веројатно 6 век пред н.е.) вели: „Најдобриот водач е оној што луѓето не знаат дека постои, а кога ќе се постигне целта, секој вели дека го направил тоа сам.“

Во „Владетелот“ на Макијавели пишува: „Совршен лидер треба да ги обединува милоста и суровоста, што ќе резултира со љубов и страв во иста мерка.“

Затоа тој тврдел е подобро да ти се плашат отколку да те сакаат, од каде што потекнува макијавелизмот. Долги години клучната теорија на лидерство која се почитуваше беше Теоријата на големите луѓе. Имено, се веруваше дека лидерот се раѓа со одредени предиспозиции, а ние сме родени со одредени карактеристики кои влијаат на нас да станеме лидери. Подоцна оваа теорија на големите луѓе беше надополнета со Теоријата на особини бидејќи беше увидено дека Теоријата на големите луѓе не е целосно точна и дека има лидери кои воопшто немале природни предиспозиции или овие особини не се видливи како што тврдеше гореспоменатата теорија. Теоријата на особини вели дека некои луѓе се претвораат во лидери во време на криза затоа што имаат такви способности, но подоцна се увиде дека секако некој има подобри предиспозиции да стане лидер, но дека ние не се раѓаме како лидери, туку дека стануваме лидери работејќи на себе (Northouse, 2010).

1.1.2 Разлики меѓу менаџерите и лидерите

Менаџментот е дисциплина за која не постои општоприфатена дефиниција. Менаџментот се третира како збир на знаење, управување, дури и како кариера која се создава со управување, раководење на самата институција и нејзините организациски единици. Според Питер Даркер, менаџментот е „слободна вештина“ и „технологија“ затоа што се занимава со работење, раководење, како и со луѓето, и нивните вредности.

Може да се каже дека лидерство е сложена менаџерска активност која се однесува на влијание на луѓето напорно да работат на остварување на поставените организациски цели и задачи. Тоа е дел од менаџерскиот процес кој опфаќа управување со човечки и материјални ресурси, додека лидерството се однесува на активности од доменот на менаџирање со човечките ресурси.

Менаџерите поседуваат три групи на менаџерски знаења и вештини: технички, концептуални и вештини за меѓучовечки односи. Менаџерите се личности кои управуваат со состојбата на компанијата каква што е. Менаџерот е насочен кон остварување на краткорочните цели, делегира и контролира. Тој работи во рамките на планираното, стремејќи се во остварувањето на зададените цели. Има улога на

администратор кој се фокусира на системот и структурата. Менаџерот развива контрола и ја гледа краткорочната перспектива.

Од друга страна, лидер е личност кој ја менува работата во организацијата насочувајќи ги работите кон остварување на долгорочни цели. Тој сам ги поставува целите и ја следи својата визија. Лидерот е фокусиран кон луѓето, ги инспирира и ги охрабрува вработените со својата работа. Тој е иноватор кој ги поставува и води вработените во остварувањето нови хоризонти. Најчесто за лидер се вели дека тој е сам свој.

Можеме да кажеме дека задачата на лидерот е да направи промена или чекор напред за да ги подобри целите, бизнисот, културата... додека работата на менаџерот е да одржува стабилност. Затоа менаџерот ги добива само резултатите што ги бара, додека лидерот добива повеќе отколку што бара, бидејќи ги инспирира и поттикнува луѓето да дадат повеќе. Луѓето по природа се инертни и тешко ги прифаќаат промените, затоа задачата на лидерот е да ги инспирира луѓето и да ги поттикне на промена, што се постигнува преку добра комуникација со нив. Како што споменавме погоре, менаџерот е веќе насочен да ја одржува постоечката состојба, затоа менаџерите се добри додека не се појават проблеми, коишто во текот на работењето, одвреме-навреме се јавуваат и тука менаџерското знаење станува ограничувачко, бидејќи тоа знаење се однесува на практично рутински акции, додека лидерот предизвикува промени, има поширока перспектива и е подготвен за промени. Лидерите се потребни кога го менуваме курсот, кога се поставуваат нови цели и насоки за остварување на истите, за постигнување поголем успех на институцијата.

Менаџерите имаат тенденција да размислуваат во пократки временски периоди, без разлика дали се работи за една недела, месец или година, додека лидерите треба да размислуваат долгорочно и да имаат визија. Менаџерите администрираат, тие се мајстори за управување со постоечкиот систем, додека лидерите воведуваат промени, бидејќи светот се заснова на промени, на иновации, нов поглед на постоечката ситуација, комбинираат автомобил и продавница и добиваме трговски центри, ако го свртиме пропелерот на моторот на другата страна, добиваме правосмукалка, слушалки и транзистор, добиваме вокмен, најлон во комбинација со чорапи и добиваме хулахопки. Менаџерот копира некој друг, додека

лидерот се обидува да создаде оригинал, менаџерот ја одржува постоечката состојба, додека лидерот се развива и има визија, менаџерот контролира затоа што не верува, лидерот инспирира, менаџерот ги врши работите правилно, на начин на кој деценииите и вековното искуство велат дека така треба, додека лидерот ги прави вистинските работи, подготвен е да ја промени својата перспектива и да гледа на работите или задачите поинаку (Maxwell, 2018).

1.1.3 Создавање добри лидери

Лидерството бара самодисциплина и самоконтрола преку стекнување одредени знаења и вештини. Лидер стануваш со упорна и долгорочна работа на себе и нема граница до која може да се достигне, за да си кажеме, сега усвоив и научив сè. Тоа е повеќе по примерот на Сократ: „Знам дека ништо не знам.“ Колку повеќе владееме техника или знаење, толку повеќе ги сфаќаме деловите на кои треба да работиме уште повеќе. За правилно да управуваме и да ги водиме другите, прво треба да се совладаме себеси, бидејќи полесно е да се освои цел град отколку да се биде владетел на своето срце. Со усвојување на одредени техники и знаења, создаваме предиспозиции, односно темели или тули врз основа на кои го градиме лидерот во нас. Кога Џон К. Максвел, кој има напишано над осумдесет книги за лидерството, го прашале што за него е најголемиот предизвик во лидерството, тој одговорил дека неговиот најголем предизвик е самиот да се води. Не му е проблем да држи предавања, да им дава инструкции на другите, кои чекори мора да ги следат за да станат успешни лидери. Но, човек мора самиот да ги следи тие чекори и да живее живот во согласност со она што го проповеда, што секако е предизвик, и тука доаѓа во игра самодисциплината.

Зад секое достигнување во животот треба голема работа, упорност и време, ништо не доаѓа само по себе, брзо и лесно, туку за сè во животот треба да се бориме и работиме, искачувајќи се на планината наречена живот. Важно е да ги усвојуваме добрите навики постепено една по една, никогаш одеднаш бидејќи тоа би било премногу за нас и речиси сигурно нема да успееме во тоа. Навиките или правилата треба да се усвојуваат во одреден временски период секој месец, едно по едно, со често повторување на некои дејства, создаваме навики, односно посилни нервни

врски и на тој начин делата ги претвораме во навики. Потребно е да се повтори една акција дваесет и еден пат, односно денови по ред, за да се создадат посилни нервни врски во мозокот. Ова важи за сè, без разлика дали зборуваме за вежбање, читање, повторување на одредени ритуали што сите го имаме, како на пример утринско кафе, цигари и читање весници или портали.

Преку постојано повторување создаваме силни нервни врски и на тој начин создаваме навики, без разлика дали се тоа добри или лоши навики. Затоа е тешко да се откажете од некои навики кои сме ги создале со години. Единствениот начин да ги промените навиките е да почнете да усвојувате нови навики, а потоа преку постојано повторување да ги воспоставите. Старите навики од кои би сакале да се ослободиме никогаш не можат да се избришат, тие остануваат таму засекогаш од практични причини. Ако научивме да возиме велосипед, а потоа не го возиме дваесет години, да не е така, би морале сето тоа да го учиме од почеток. Вака, по тие дваесет години, нервните врски остануваат поврзани, а ние лесно извршуваме дејствија што не сме ги направиле долго време (Амен, 2007). Затоа е важно да бидеме упорни и истрајни во однесувањето што сакаме да го прифатиме. Успехот не се случува преку ноќ, не е лотарија, па да се надеваме и да ја чекаме главната награда. Лидерството е континуирана работа првенствено на себе, а дури потоа на другите. Не можеме да очекуваме континуиран успех со лошите навики. Генерално, животот треба да се прифати како континуирана школа која трае цел живот, како искачување на планина, ако „планинариме“ само во сончеви денови, никогаш нема да го достигнеме врвот.

1.1.4 Менаџирањето со времето како елемент на лидерството

Еден од најважните елементи на лидерството е управувањето со времето. Она што е важно да се нагласи овде е дека ние не управуваме со времето, имаме време 24 часа на ден, ништо повеќе, ништо помалку, но ова управување се однесува на приоритетите. Во животот, за да можеме да ги постигнеме целите што си ги поставивме, важно е да ги распоредиме приоритетите. Понекогаш луѓето работат многу, но речиси и не постигнуваат резултати, затоа тука може да ни помогне

принципот Парето. Затоа што ако правиме премногу, а во исто време го правиме тоа погрешно, тогаш тоа е рецепт за неуспех.

Не е толку важно колку работиме, туку важно е да ги направиме вистинските потези во вистинско време. Парето Вилфредо бил италијански економист и социолог кој работел на крајот на 19 век и на почетокот на 20 век. Тој видел дека 20 % од мешунките во неговата градина содржат 80 % од грашокот, понатаму проучувајќи, дошол до заклучок дека 20 % од населението во Италија поседуваат 80 % од земјата, по што сфатил дека ова правило 80/20, кој подоцна бил именуван по него, Парето принципот може да се примени на речиси сите аспекти на животот, како во приватната, така и во деловната сфера на животот, а вели дека 80 проценти од ефектите доаѓаат од 20 проценти од причините. На 20 % од патиштата се случува 80 % од сообраќајниот метеж, 20 % од потрошувачите на алкохол ќе пијат 80 %, 20 % од учениците ќе учествуваат во 80 % од дискусиите на предавањата, ќе носиме 20 % од нашите облека 80 % од времето, 20 % од клиентите ќе донесат 80 % од профитот, 20 % од вработените ќе создадат 80 % од проблемите, 20 % од книгата содржи 80 % од содржината на книгата. Значи, можеме да заклучиме дека ако имаме 10 задачи или работи што треба да ги направиме, кога ќе ги решиме двете најважни задачи од овие десет, решивме 80 % од работата.

Додека, ако решиме 80 % од работата, не вклучувајќи ги двете најважни, решивме само 20 %. Со други зборови, многу е важно да ги одредите вашите приоритети во животот, и да ги одделите важните од неважните работи за да можете да се концентрирате на вистинските задачи и да бидете што поефикасни. 20 % од вработените во една компанија ќе завршат 80 % од работата, затоа е важно да одредиме кои 20 % се тие и да им посветиме повеќе време, затоа што најчесто се следи логиката, добро им оди, па дури и кога им требаме за нешто, тоа е само за неколку минути, бидејќи тие работат и не би можеле да направат толку многу ако го потрошат на неефективни дискусии, но затоа 80 % од времето го поминуваме во разговор со нив за 80-те % кои прават 20 %, а треба да биде обратно и да поминуваат најмногу време со оние кои се најмногу вклучени во процесот на развој, создавање и остварување профит. Тие треба да се решат со цел подобро да се планираат понатамошните чекори во бизнисот (Maxwell, 2018).

1.2 Видови лидерство

1.2.1 Трансформациско лидерство

Во текот на осумдесеттите години на минатиот век, интересот на истражувачите и научниците за емотивните и симболичните аспекти на лидерството почна да се зголемува, што може да биде од помош во разбирањето на влијанието што лидерите го имаат врз нивните подредени во постигнувањето на организациските цели, над нивните сопствени цели, а трансформациското лидерство е она што се занимава со овие аспекти (Yukl, 2013). Трансформацискиот пристап се појавува како одговор на пристапот на непредвидени ситуации кој се обидувал да се прилагоди на ситуацијата, но тоа не се покажало како успешно, па наместо да се прилагоди на ситуацијата, на лидерството сега му се наредува да ја промени самата ситуација, а трансформациското лидерство значи токму тоа, менување на реалниот свет со цел усогласување со човечките вредности и идеали (Buble, 2011). Лидер во целата оваа област беше Џејмс М. Барнс, кој, како што беше споменато претходно, ги дефинираше поимите трансакциско и трансформациско лидерство во 1978 година. Иако поминаа повеќе од четириесет години континуирано истражување на оваа тема, таа сè уште е интересна за истражувачите, што го потврдува и анализата на написите објавени во *Leadership Quarterly*, од кои дури една третина од истражувањето е поврзано со трансформациското лидерство (Northouse, 2010).

За разлика од трансакциското лидерство каде што размената што ја вршат лидерот и неговите подредени е строго деловен и јасно дефиниран однос меѓу нив, трансформацискиот пристап е поврзан со харизматичен и афективен начин на лидерство, а Барнс (Burns) се обиде да го опише начинот на кој лидерските улоги можат да се поврзат со подредените, така што лидерот повеќе ги слуша вистинските мотиви на неговите вработени и на крајот и двете страни постигнуваат заеднички цели. Според него, резултатот на трансформациското лидерство е однос на меѓусебна стимулација и воздигнување што ги претвора подредените во лидери, но и обратно (Kuhnert и Lewis, 1987).

Според тоа, тој го дефинира поимот трансформациско лидерство како процес низ кој поминуваат и лидерот и следбениците за да си помогнат едни на други да

постигнат повисоко ниво на мотивација (Burns, 1978). Очигледна е разликата помеѓу трансакцискиот и трансформацискиот пристап кон лидерството, кои некако често се стават „во ист кош“, бидејќи од една страна, фокусот е само на чистиот деловен успех, додека од друга страна, клучот е токму во начинот на кој се постигнува успехот, а што е уште поважно, се придава исто значење и на лидерот и на следбеникот и се стреми кон внатрешна мотивација и задоволство на двете страни. Иако поимот трансформациско лидерство, како што беше речено, беше и остана интересен за бројни истражувачи, особено се истакна по Барнс, Бернард М. Бас. Според него, лидерите треба да ги охрабруваат и мотивираат своите подредени за да постигнат успех и да ги развијат сопствените лидерски вештини, а тоа може да се направи со препознавање на нивните потреби или насочување кон потребите на другите вработени или самата организација (Bass, 1985).

Дополнително, лидерот може да ги трансформира вработените охрабрувајќи ги да ги стават интересите на организацијата над нивните, да ги поучуваат и да ја објаснат важноста на резултатите од работата и да ги активираат нивните потреби од повисок ред (Yukl, 2013). Во овој пристап, од лидерите се очекува да имаат конкретна способност да поттикнат длабоки промени меѓу своите вработени, постојано да се прашуваат и да бараат нова визија и да ги инспирираат луѓето да станат дел од нивниот лидерски процес (Tichy и Ulrich, 1984). Основните претпоставки на трансформацискиот модел на лидерство се (Buble, 2011):

1. вработените го следат оној кој ги охрабрува,

2. секој човек со визија и страст може да постигне голем успех и

3. подобрувањето на вкупните организациски резултати може во голема мера да зависи од силниот ентузијазам и енергија развиена од страна на вработените.

Самата суштина на овој концепт е токму тврдењето дека целата организација е одговорна за лидерството и дека таа е катализатор за промени што не само што создава визија, туку и обезбедува заедничка обврска да се следи таа визија (Buble, 2011). Трансформациското лидерство не се заснова само на прифаќање наредби и слепо слушање на лидерот, туку и на способностите на вработените како што се креативноста, иновативноста и мотивацијата за прилагодување на индивидуалните

ставови на организациските. Затоа, за успех на самата организација и постигнување на 13 добри резултати, не е доволно само да се издаваат наредби и да се очекува дека подредените ќе извршат сè успешно врз основа на тоа, туку потребно е вистински да се посветите прво на придобивање, да ги познавате и слушате своите вработени, охрабрувајќи ги да бидат независни и иновативни и постојано да ги мотивирате и инспирирате да се менуваат на подобро со сопствен пример.

Покрај лидерот, голема одговорност имаат и вработените бидејќи нивна задача е постојано да го мотивираат лидерот со сопствен интерес и креативност, што на крајот води до негова трансформација. Трансформациското лидерство е дел од парадигмата „Ново лидерство“, која го нагласува развојот на вработените, нивните емоции и мотивација, а самиот процес на трансформација ги менува луѓето со менување на нивните вредности, етика, долгорочни цели и очекувања, така што може да се каже дека овој пристап вклучува огромно влијание на лидер кој ги тера подредените да постигнат многу повеќе од она што се очекува од нив (Northouse, 2010). Пример за таков лидер би бил Махатма Ганди, кој преку сопствените напори и однесување им давал надеж на своите следбеници поставувајќи барања и на тој начин менувајќи се или трансформирајќи се себеси и нив (Gotal, 2013).

Сепак, постојат и други начини на трансформација во форма на лидери кои имаат тенденција да се уништат себеси и другите, искористуваат следбеници и имаат искривени морални вредности, како Адолф Хитлер, а таквиот пристап тогаш бил наречен псевдо-трансформациско лидерство (Bass, 1985). Отприлика во исто време со „Лидерството“ на Барнс, Р. Џ. Хаус ја објавил теоријата за харизматичното лидерство и оттогаш трансформациското и харизматичното лидерство често се користат како синоними, имајќи предвид дека харизматичните лидери се сметаат и за лидери кои можат да ги инспирираат и мотивираат своите следбеници да се менуваат и трансформираат. Сепак, трансформациските лидери донекаде се разликуваат од харизматичните, главно затоа што се потпираат на визија и заеднички вредности за да изградат врска што ќе доведе до заеднички промени, а нивните следбеници ги почитуваат и им веруваат, додека харизматичниот лидер сè уште е донекаде почитуван како натчовек или духовна фигура.

Нортхаус (Northouse) наведува голем број предности на овој пристап: тој е интуитивен и ги привлекува луѓето затоа што сметаат дека има смисла; тој е дефиниран како процес помеѓу лидерот и подредените, што им дава на вработените повеќе можности за независно лидерство, пристапот обезбедува поширок поглед на лидерството, ги нагласува потребите и моралот на вработените, а тоа има позитивно влијание врз нивната мотивација и ефикасност (Northouse, 2010). Организациите кои имаат трансформациски лидери известуваат за намален обрт на вработените затоа што повеќе се посветени и мотивирани да работат, а имаат многу поголема слобода во комуникацијата и одлучувањето (Tomason, 2019). Нортхаус наведе и голем број недостатоци, од кои првиот ја истакнува конфузијата околу самата дефиниција и описот на поимот, почнувајќи од сличноста со харизматичното лидерство и завршувајќи со односот со трансакциското лидерство. Тогаш нема мали тешкотии во мерењето и разграничувањето на елементите на трансформациското лидерство како влијание, мотивација, охрабрување и индивидуален пристап, кои ќе бидат објаснети малку подоцна, а за чие мерење најчесто се користи прашалник за лидерство со повеќе фактори, кој доведува до нивно преклопување (Northouse, 2010). Друга критика е прекумерната концептуализација и „премногу широка“ слика, бидејќи на овој начин се губи фокусот што им е потребен на вработените на задачите кои се всушност важни на работното место (Thompson, 2019). Како што веќе беше споменато, овој стил на лидерство има широка примена, но недостигаат прецизни стандардизирани насоки бидејќи акцентот е на тоа како, а не што да се прави, па дури и некоја специфична обука не може да обезбеди доволно инструкции за лидерите кои сакаат да го испробаат овој начин на лидерство (Northouse, 2010).

1.2.2 Трансакциско лидерство

Концептот на трансакцискиот стил на лидерство првпат беше документиран во делата на Макс Вебер во 1947 година, „Лидерството“ на Барнс во 1978 година и подоцна во работата на Бернард Бас во 1981 година, и се заснова на надзор, организација и планирање на краток рок (Northouse, 2010 г.). Токму поради големиот акцент на структурата, надзорот, организацијата и резултатите, овој пристап се нарекува и менаџерско лидерство (Cherry, 2022). Според Барнс, трансакциското лидерство се фокусира на размената што се случува помеѓу лидерот и неговите

следбеници (Buble, 2011). Тоа подразбира преземање иницијатива во меѓусебен однос со друго лице со цел да се постигне посакуваниот резултат, а лидерите се потпираат на меѓусебната зависност меѓу себе и нивните вработени, обезбедувајќи им го она што го сакаат за да го добијат посакуваниот производ или резултат (Northouse, 2010). Клучните претпоставки на овој модел вклучуваат (Douglas, 2011):

1. наградите и казните делуваат како единствени мотиватори за луѓето,

2. вработените треба послушно да ги следат упатствата на нивните претпоставени,

3. јасен хиерархиски редослед на наредбите во организацијата, и

4. вработените не се независно мотивирани и затоа бараат систем за следење.

Според тоа, основите на овој пристап се токму трансакциите во форма на казни и награди меѓу лидерот и подредените, кои резултираат со исполнување на посакуваните цели, а функционираат на реципрочен начин. Како што беше претходно наведено, трансакциските лидери сакаат структура и организација и не очекуваат нивните подредени да бидат креативни или иновативни, туку да го извршат токму она што се очекува од нив во задачата на едноставен и јасно дефиниран начин (Cherry, 2022). Овој пристап се должи на „строга“ трансакциска врска во која внатрешната мотивација на вработениот не се потпира многу, туку исклучиво на системот „ти за мене, јас за тебе“, најмногу сличен на традиционалните лидерски пристапи (Нортхаус, 2010).

Според Тек, трансакциското лидерство е познато и како менаџерско лидерство. Прво опишано во 1947 година, беше опишано од Макс Вебер, а потоа во 1981 година од Бернард Бас. Вебер го нарекува трансакциското лидерство рационално-легитимен стил и го опишува како практика на вршење контрола која почива на темелите на знаењето, додека примарниот фокус на тоа раководство е на мониторингот, организацијата, краткорочното планирање и проценката на групните перформанси. Робинс ги дефинира трансформациските лидери како оние кои водат примарно користејќи ги социјалните размени како трансакции и е најблиску до

традиционалното лидерство меѓу современите теории. Според Даглас, основните претпоставки на трансакцискиот модел на лидерство се: (Douglas, 2011)

• луѓето се мотивирани од казни и награди,

• подредените треба да ги следат наредбите на лидерот,

• синџирот на хиерархија е јасно дефиниран,

• подредените треба постојано да се следат поради нивниот недостиг на мотивација.

Трансакциското лидерство е примарно фокусирано на резултатите, се прилагодува на постоечките структури во организацијата и го мери успехот според организацискиот систем на награди и казни. Трансакциските лидери имаат формален авторитет и позиција на одговорност во организацијата и со овој начин на лидерство се обидуваат да ја задржат рутината со управување со индивидуалните перформанси, не се обидуваат да ја трансформираат или подобрат иднината, туку се трудат да ја одржат моменталната состојба. Овој стил на лидерство е идеален за проекти кои треба да се прават систематски и структурно, а лидерите кои го користат овој стил најдобро работат со вработени кои точно знаат што треба да направат и се мотивирани од системот за наградување - казнување. Лидерите поставуваат критериуми за своите подредени според претходно дефинирани барања, а евалуацијата на перформансите е најчестиот начин за оценување на вработените, а оваа теорија имплицира дека подредените прифаќаат да го слушаат лидерот во моментот кога ја прифаќаат работата, и работата со овој тип. Лидерството мора да се дефинира на таков начин што точно да се знае кои се должностите на кој вработен, а кои се наградите за успешно завршената работа, односно казни за неуспешните. Исто така, широко се верува дека лидерите ќе бидат поуспешни ако вработените прифатат поголема одговорност и ако нивните цели се јасно поставени (Douglas, 2011)

Тек наведува дека, ако лидерите сакаат да го користат овој стил, неопходно е (Teck, 2012):

• да разберат што ги мотивира подредените,

• да се осигурат дека подредените го разбираат системот на казни и награди,

• да им даваат континуирана поддршка на подредените во текот на работниот процес,

• постојано да користат награди и казни.

Исклучително е важно секој трансакциски лидер да ја разбере важноста на мотивациите на неговите подредени за да може најдобро да ги насочува преку нив, а мотивациските фактори се разликуваат помеѓу вработените и во голема мера се индивидуални, па токму поради оваа причина е многу важно да се утврди кои внатрешни или надворешни фактори имаат позитивно влијание врз подредените. Разбирањето на индивидуалните мотивации го олеснува насочувањето на вработените кон посакуваните цели и обезбедувањето висока посветеност. Од исклучителна важност е јасно да се презентира и објасни системот за наградување и казнување на вработените и доследно да се спроведува. Само преку редовен и конзистентен начин на имплементација на награди и казнување може да се создаде организациска култура која ги вреднува подобрите работни резултати. Спротивно на тоа, казните можат да имаат негативни последици врз расположението и мотивацијата на вработените и да доведат до зголемување на стресот, а потоа се јавува потреба лидерите да даваат постојана и соодветна поддршка на вработените во текот на целиот процес на извршување на одредени задачи.

Активното управување по исклучок се објаснува како активен надзор на работата на подредените од страна на лидерот и преземање корективни активности во случај на отстапување од утврдените правила и стандарди, а потребно е да се следат сите отстапувања од правилата и прописите, а доколку ги има откриено, потребни се итни корективни активности. Лидерите ги следат вработените во извршувањето на нивните задачи и не интервенираат доколку сите цели се исполнети во даденото време и со разумни трошоци (Teck, 2012). Пасивното управување се објаснува како интервенција од страна на лидерот само доколку стандардите не се исполнети или извршувањето на подредените е на незадоволително ниво, па во такви случаи понекогаш користат и казни како одговор на неприфатливите перформанси. Пристапот *Laissez-Faire* подразбира таков пристап

во кој лидерите создаваат средина во која подредените имаат многу повеќе можности да донесуваат одлуки, и со овој пристап лидерот избегнува самостојно одлучување и дел од одговорноста ја префрла на подредените. Овој пристап е најчест кога подредените се високомотивирани специјалисти или експерти во нивните области или научници. Монди и Премо (Mondy, Premeaux) наведуваат дека лидерите потоа ги оставаат сите одлуки на членовите на групата со која раководат.

1.2.3 Етичко лидерство

Етичкото лидерство се појави како клучен фокус на истражувањето во управувањето и организациското однесување. Тоа вклучува демонстрација на нормативно соодветно однесување преку лични постапки и меѓучовечки односи и промовирање на таквото однесување на следбениците. Од етичките лидери се очекува да бидат пример за етичко однесување, охрабрувајќи ги подредените да го следат примерот. Овој преглед на литература истражува неколку критични аспекти на етичкото лидерство и неговото влијание врз организацискатa работа, култура и перформанси.

Браун и сор. (Brown et al., 2005) го дефинираа етичкото лидерство како „покажување нормативно соодветно однесување преку лични акции и меѓучовечки односи и промовирање на таквото однесување кај следбениците преку двонасочна комуникација, засилување и донесување одлуки“. Дефиницијата ја нагласува улогата на лидерот во поттикнувањето на етичкото однесување во организацијата, што често се постигнува со поставување јасни очекувања, наградување на етичкото однесување и дисциплинирање на неетичкото однесување. Етичките лидери поттикнуваат отворена комуникација и се транспарентни во нивните процеси на донесување одлуки, што влева доверба меѓу следбениците. Етичкото лидерство е поврзано со бројни позитивни резултати за организациите, вклучително и зголемена посветеност на вработените, однесување, организациско дејствување. Истражувањето спроведено од Калшовен и сор. (Kalshoven et al., 2011) нагласуваат дека етичкото лидерство е силно поврзано со зголемувањето на довербата на вработените во менаџментот, што на крајот го зголемува задоволството од работата и организацискатa посветеност.

Овој однос е критичен бидејќи ја нагласува улогата на лидерот во поттикнувањето поддржувачка и етичка организациска култура.

Браун и Тревино (Brown and Trevino, 2006) дискутираат за улогата на теоријата за социјално учење во етичкото лидерство, сугерирајќи им на следбениците да научат соодветно однесување со набљудување на нивните лидери. Лидерите кои покажуваат етичко однесување веројатно ќе инспирираат слично однесување меѓу подредените, создавајќи пад на етичкото однесување низ целата организација. Оваа перспектива го нагласува влијанието на лидерот како модел за улоги во промовирањето на етичките стандарди. Друг важен аспект на етичкото лидерство е неговото влијание врз намалувањето на неетичкото однесување. Мајер и сор. (Mayer et al., 2009) покажаа дека етичките лидери служат како пречка за девијантно однесување во организациите. Со промовирање етички стандарди и поттикнување клима каде што не се толерира неетичкото однесување, лидерите можат да ја намалат веројатноста за недолично однесување меѓу вработените. Ова откритие ја поддржува идејата дека етичкото лидерство игра превентивна улога во одржувањето на организацискиот интегритет.

Сепак, не треба да се занемарат предизвиците на етичкото лидерство. Истражувањето на Ресик и сор. (Resick et al., 2011) сугерира дека иако етичките лидери се високо ефективни во промовирањето на етичкото однесување, тие можат да се соочат со тешкотии кога работат во средини каде што преовладуваат неетички практики. Лидерите во такви ситуации мора да се движат низ тензијата помеѓу почитувањето на етичките принципи и одговорот на надворешните притисоци за компромитирање на тие принципи за краткорочни придобивки. Комплексноста на етичкото лидерство се истакнува во меѓукултурните контексти. Бикун и Вестерман (Beekun, Westerman, 2012) забележуваат дека перцепцијата на етичкото лидерство може значително да варира во различни култури, бидејќи различни општества стават различни степени на акцент на одредени етички вредности. Западните култури можат да имаат приоритет на транспарентноста и правичноста, додека колективистичките култури можат да посветат поголем акцент на лојалноста и хармонијата. Оваа варијабилност сугерира дека етичките лидери мора да бидат прилагодливи и културно чувствителни за ефективно да промовираат етичко однесување во различни средини. Етичкото лидерство игра клучна улога во

обликувањето на етичката клима на организациите. Ја поттикнува довербата, ја подобрува посветеноста на вработените и го намалува девијантното однесување. Сепак, етичките лидери мора да се справат со различни предизвици, вклучувајќи ги културните разлики и надворешните притисоци, за ефективно да промовираат етичко однесување. Литературата постојано го поддржува позитивното влијание на етичкото лидерство врз организациските резултати, што ја прави клучна област на фокус за лидерите кои сакаат да негуваат етички култури во нивните организации.

1.2.4 Дистрибуирано лидерство

Дистрибуираното лидерство е лидерски пристап кој го нагласува споделувањето на лидерските одговорности меѓу повеќе членови на една организација. За разлика од традиционалните хиерархиски модели, каде што лидерството е концентрирано на една индивидуа, дистрибуираното лидерство вклучува повеќе лидери кои работат на различни нивоа на организацијата. Овој пристап е особено релевантен во сложени организации каде што лидерските задачи се премногу разновидни за еден поединец да може ефективно да управува. Дистрибуираното лидерство е широко изучувано во образовните средини, каде што често се гледа како начин за подобрување на училишните перформанси преку вклучување на наставниците и персоналот во процесите на донесување одлуки. Харис (Harris, 2008) го опишува дистрибуираното лидерство како „форма на колективно лидерство каде што лидерството е „растегнато“ над работата на одреден број поединци и каде што лидерската задача се остварува преку интеракција на повеќе лидери“. Оваа перспектива ја нагласува колаборативната природа на дистрибуираното лидерство, каде што лидерските функции се споделуваат меѓу членовите на тимот за да се постигнат заеднички цели.

Истражувањето на Спилејн и сор. (Spillane et al., 2004) го поддржува овој став, сугерирајќи дека дистрибуираното лидерство вклучува повеќе лидери кои работат заедно за да решат сложени проблеми. Во нивната студија за образовното лидерство, Спилејн и соработниците откриле дека дистрибуираното лидерство е поврзано со поголема иновација и капацитет за решавање проблеми во училиштата. Со дистрибуирање на лидерски задачи меѓу наставниците и персоналот, училиштата

можеа да искористат поширок опсег на експертиза и знаење, што доведе до подобро одлучување и поефективни решенија за проблемите. Во организациски услови, дистрибуираното лидерство е поврзано со зголемен ангажман на вработените и работа со задоволство. Пирс и Симс (Pearce, Sims, 2002) тврдат дека дистрибуираното лидерство поттикнува чувство на сопственост и одговорност кај вработените, бидејќи тие се подиректно вклучени во процесите на донесување одлуки. Оваа вклученост може да доведе до повисоки нивоа на задоволство од работата и посветеност, бидејќи вработените чувствуваат дека нивните придонеси се вреднуваат и дека имаат удел во успехот на организацијата. Дистрибуираното лидерство промовира соработка и тимска работа, кои се од суштинско значење во сложени и динамични средини. Грон (Gronn, 2002) тврди дека дистрибуираното лидерство ги урива хиерархиските бариери и поттикнува поотворена комуникација и соработка меѓу членовите на тимот. Овој пристап е особено ефикасен во организациите базирани на знаење, каде што иновативноста и креативноста се клучни за успехот. Со вклучување на повеќе лидери во процесите на донесување одлуки, организациите можат да имаат корист од поширок опсег на перспективи и идеи, што ќе доведе до поиновативни решенија.

Сепак, имплементацијата на дистрибуираното лидерство не е без свои предизвици. Болден (Bolden, 2011) го нагласува потенцијалот за двосмисленост на улогите и конфликт во организациите каде што лидерските одговорности не се јасно дефинирани. Без јасни структури и канали за комуникација, дистрибуираното лидерство може да доведе до конфузија и неефикасност, бидејќи членовите на тимот можат да бидат несигурни за нивните улоги и одговорности. За да се реши ова прашање, Болден сугерира дека организациите мора да воспостават јасни рамки за дистрибуирано лидерство, вклучувајќи јасни линии на одговорност и комуникација. Друг предизвик на дистрибуираното лидерство е потенцијалот за нерамнотежа на моќта. Харис (2008) забележува дека додека дистрибуираното лидерство има за цел да ги сподели лидерските одговорности, динамиката на моќ во рамките на организациите сè уште може да влијае на процесите на донесување одлуки. Поединци со поголемо искуство или повисок статус можат да доминираат во дискусиите, дури и во модел на дистрибуирано лидерство. За да се ублажи ова прашање, Харис сугерира дека организациите мора да бидат намерни за

промовирање на инклузивноста и обезбедување дека сите членови на тимот имаат еднаков глас во процесите на донесување одлуки.

1.2.5 Наставно лидерство

Наставното лидерство се појави како клучен концепт во образовниот сектор, првенствено фокусирајќи се на улогата на училишните лидери во поттикнувањето на средина која го поддржува учењето на учениците и подобрувањето на наставата. Со текот на годините, разбирањето на наставното лидерство еволуираше, ставајќи поголем акцент на тоа како училишните водачи, како што се директорите и другите административни фигури, влијаат на наставата и учењето. Различни студии ја истакнаа критичната улога што овие лидери ја играат во обликувањето на академскиот успех на учениците преку нивниот ангажман со наставната програма, поддршката од наставниците и целокупната училишна култура.

Во раните концептуализации на наставното лидерство, фокусот беше на улогата на директорот како примарна фигура одговорна за подобрување на наставата (Hallinger, 2005). Истражувањето на Халингер нагласува дека наставните лидери им даваат приоритет на наставата и учењето со ангажирање во развојот на наставната програма, следење на напредокот на учениците и обезбедување повратни информации за наставниците. Се сметаше дека директорите се директно вклучени во активностите во училницата, обезбедувајќи дека наставните практики се усогласени со училишните цели и академските стандарди. Овој пристап сугерира дека успешните лидери во наставата создаваат структурирана и поддржувачка средина каде што и учениците и наставниците можат да напредуваат.

Една од најзначајните промени во теоријата на наставата за лидерство дојде со признавањето дека лидерството не е единствена одговорност на директорот, туку повеќе заеднички напор. Според Маркс и Принти (Marks, Printy, 2003), ефективното наставно лидерство вклучува заеднички пристап каде што раководните одговорности се распределуваат низ училиштето, дозволувајќи им на наставниците и другите членови на персоналот да преземат лидерски улоги. Овој модел на заедничко лидерство потврдува дека наставниците се клучни чинители во наставниот процес и дека нивната вклученост во донесувањето одлуки води до

подобри образовни резултати. Авторите тврдат дека овој партиципативен пристап поттикнува чувство на сопственост кај наставниците, што може да ги подобри и наставните практики и постигањата на учениците.

Улогата на наставните лидери во поттикнувањето на професионалниот развој на наставниците е уште еден критичен аспект на литературата. Истражувањето на Лајтвуд и сор. (Leithwood et al., 2004) ја нагласува важноста на наставните лидери во поддршката на континуираното професионално учење за наставниците. Оваа поддршка вклучува обезбедување можности за наставниците да се вклучат во активности за професионален развој, охрабрување на рефлексивни практики и негување на култура на соработка меѓу членовите на персоналот. Лајтвуд и сор. откриј дека училиштата со силно раководство во наставата имаат тенденција да имаат поефективни програми за професионален развој, што пак води кон подобрување на наставните практики и перформансите на учениците. Наставните лидери кои даваат приоритет на развојот на наставниците се сметаат за катализатори за создавање средина каде што наставниците се чувствуваат овластени да иновираат и да ги подобрат своите наставни стратегии.

Наставното раководство има значително влијание врз организациската култура на училиштата. Робинсон и сор. (Robinson et al., 2008) ја истражуваа врската помеѓу лидерството и резултатите на учениците, истакнувајќи дека ефективните наставни лидери играат клучна улога во обликувањето на културата на училиштето на начини кои промовираат академски успех. Според авторите, лидерите кои воспоставуваат позитивна и колаборативна училишна култура имаат поголема веројатност да видат подобрувања во постигањата на учениците. Тоа е затоа што поддржувачката училишна култура ги охрабрува наставниците да преземаат ризици во нивните наставни практики, да соработуваат со колегите и да одржуваат високи очекувања за учењето на учениците. Наставните лидери кои негуваат таква култура создаваат средина каде што постојаното подобрување е норма, а со тоа го подобрува севкупниот квалитет на образованието.

Понатамошно истражување на врската помеѓу наставното лидерство и резултатите на учениците, Себастијан и Аленсворт (Sebastian и Allensworth, 2012) спроведоа студија која ги истакнува индиректните начини на кои наставното

лидерство влијае на постигнувањата на учениците. Авторите тврдат дека иако наставните лидери можеби нема да имаат директно влијание врз учењето на учениците, нивните постапки создаваат услови неопходни за ефективно учење. Обезбедувајќи дека наставниците имаат пристап до висококвалитетни наставни материјали, можности за професионален развој и поддржувачка училишна клима, наставните лидери индиректно влијаат на квалитетот на наставата и, следствено, на перформансите на учениците. Истражувањето на Себастијан и Аленсворт сугерира дека успехот на наставното лидерство лежи во неговата способност да создаде образовна средина со добри ресурси и поддршка.

1.2.6 Лидерството и управувањето со промени

Лидерството и управувањето со промените се два меѓусебно поврзани концепти кои играат клучна улога во успехот на организацијата. Во деловното опкружување кое брзо се развива, од лидерите се очекува да ги водат своите организации низ периоди на промени, осигурувајќи дека транзициите се непречени, ефективни и одржливи. Управувањето со промените ги вклучува процесите и стратегиите што лидерите ги користат за да се движат во организациски промени, додека лидерството се однесува на способноста да се влијае, мотивира и насочува поединци или групи кон постигнување конкретни цели.

Трансформациското лидерство е широко признаено како еден од најефективните стилови на лидерство за управување со промените. Бас и Риѓо (Bass, Riggio, 2006) тврдат дека трансформациските лидери ги инспирираат и мотивираат своите следбеници преку создавање визија за иднината и охрабрувајќи ги да ги надминат своите лични интереси за доброто на организацијата. Овој стил на лидерство е особено ефикасен во време на промени бидејќи поттикнува иновации, флексибилност и посветеност на организациските цели. Според авторите, трансформациските лидери се вешти во навигација на сложени промени бидејќи тие ја нагласуваат отворената комуникација, зајакнувањето на вработените и заедничкото чувство за цел. Како резултат на тоа, трансформациското лидерство често се поврзува со успешни иницијативи за промена.

Спротивно на тоа, трансакциското лидерство, кое се заснова на систем на награди и казни, често се смета за помалку ефикасно во управувањето со промените. Иако трансакциските лидери можат да успеат во одржувањето статус кво и постигнување на краткорочни цели, тие се со помала веројатност да поттикнат вид на иновации и приспособливост потребни за да се движат низ сложените промени (Burns, 1978). Барнс тврди дека трансакциските лидери се фокусираат на задачи, правила и процедури, кои можат да ја задушат креативноста и да ја спречат организацијата ефикасно да одговори на надворешните предизвици. Во време на значајни промени, организациите бараат лидери кои можат да ги инспирираат и мотивираат вработените да прифатат нови идеи и пристапи, правејќи го трансформациското лидерство посоодветен модел за управување со промените.

Моделот на промена во осум чекори на Котер (Kotter, 1996) обезбедува рамка за разбирање како лидерите можат ефективно да управуваат со промените. Котер ја нагласува важноста на лидерството во сите фази на процесот на промена, од создавање чувство на итност до закотвување на нови пристапи во организациската култура. Според Котер, првиот чекор во управувањето со промените е да се воспостави чувство на итност, што бара од лидерите да ја соопштат потребата за промени и да мобилизираат поддршка меѓу вработените. Следно, лидерите мора да создадат водечка коалиција на поединци кои можат да ја бранат промената и да обезбедат нејзино успешно спроведување. Во текот на процесот, лидерите играат клучна улога во одржувањето на моментот, обезбедувањето насока и обезбедувањето дека промената е вградена во организацијата. Моделот на Котер ја нагласува централната улога на лидерството во олеснувањето на успешните иницијативи за промена.

Лидерите треба да поседуваат емоционална интелигенција за ефикасно да управуваат со промените. Големан (Goleman, 1998) сугерира дека емоционално интелигентните лидери се поспремни да се справат со предизвиците на промените бидејќи тие се усогласени со емоциите и потребите на своите вработени. Емоционалната интелигенција, која вклучува самосвест, емпатија и социјални вештини, им овозможува на лидерите да градат доверба, да поттикнуваат соработка и да го намалат отпорот кон промените. Со разбирање и справување со грижите и вознемиреноста на вработените, емоционално интелигентните лидери можат да

создадат средина за поддршка која поттикнува прифаќање на промените. Истражувањето на Големан покажува дека лидерите кои демонстрираат емоционална интелигенција се поуспешни во водењето на нивните организации низ периоди на промени, бидејќи тие можат да управуваат со техничките и емоционалните аспекти на промените.

Покрај тоа, концептот на дистрибуирано лидерство привлече внимание како ефективен пристап за управување со промените. Дистрибуираното лидерство вклучува споделување на лидерските одговорности меѓу повеќе поединци во организацијата, наместо да се потпира само на еден лидер за да ги поттикне промените (Bolden, 2011). Овој пристап признава дека лидерството може да го практикуваат поединци на различни нивоа на организацијата, вклучувајќи ги и средните менаџери, лидерите на тимовите, па дури и вработените во првите редови. Дистрибуираното лидерство поттикнува колаборативна средина каде што поединците работат заедно за да имплементираат промени, што може да ја подобри организациската еластичност и приспособливост. Болден тврди дека дистрибуираното лидерство е особено вредно во сложени и динамични средини бидејќи ја користи колективната експертиза и креативност на организацијата.

1.2.7 Стилови на лидерство во образовните организации

Лидерството во образовните организации е повеќеслоен концепт кој директно влијае на целокупното функционирање, култура и перформанси на училиштата и образовните институции. Стиловите на лидерство може да варираат во голема мера во зависност од целите, контекстот и личностите на вклучените лидери. Образовните лидери, без разлика дали се директори на училишта, раководители на оддели или администратори, мора да ги приспособат своите пристапи за најдобро да одговараат на потребите на нивниот персонал, ученици и заедницата на која служат. Овој преглед на литература истражува различни стилови на лидерство во образовниот орган.

1.2.7.1 Трансформациско лидерство во образованието

Еден од најдискутираните стилови на лидерство во образованието е трансформациското лидерство. Трансформациските лидери ги инспирираат и мотивираат своите следбеници со тоа што создаваат јасна визија за иднината и ги охрабруваат да работат заеднички кон постигнување заеднички цели. Овој стил на лидерство поттикнува иновации, ентузијазам и чувство на сопственост меѓу наставниците и членовите на персоналот. Бас и Риѓо (2006) го дефинираат трансформациското лидерство како процес каде што лидерите и следбениците меѓусебно се издигнуваат на повисоки нивоа на морал и мотивација. Во образовните услови, трансформациското лидерство е поврзано со подобрени постигања на учениците, повисоки нивоа на задоволство на наставниците и позитивна училишна култура.

Литвуд и Јанци (Leithwood, Jantzi, 2006) тврдат дека трансформациското лидерство е особено ефективно во училиштата кои се подложени на реформи или се соочуваат со значителни предизвици. Тие открија дека трансформациските лидери во училиштата се фокусираат на развивање на капацитетите на нивниот персонал, создавање заедничко чувство за цел и поттикнување на професионалниот развој. Овој стил на лидерство ја нагласува соработката и како резултат на тоа, наставниците се чувствуваат поангажирани и овластени да преземат иницијатива во нивните наставни практики. Авторите сугерираат дека трансформациското лидерство може да помогне во ублажувањето на ефектите од надворешните притисоци, како што се стандардизираните тестирања или буџетските намалувања, преку градење еластична и мотивирана работна сила. Акцентот на трансформациското лидерство на промените и подобрувањето добро се усогласува со целите на образовните организации, каде што континуираниот развој и адаптација се клучни за задоволување на различните потреби на учениците. Како таков, овој стил на лидерство нашироко се смета за еден од најефикасните пристапи во образованието (Robinson et al., 2008). Сепак, потребно е високо ниво на емоционална интелигенција и интерперсонални вештини од страна на лидерот за одржување силни односи со наставниците и другите членови на персоналот.

1.2.7.2 Трансакциско лидерство во образованието

Трансакциското лидерство, од друга страна, се заснова на систем на награди и казни, каде што лидерите се фокусираат на задачите, правилата и одржувањето на статус кво. Овој стил на лидерство често се смета за повеќе менаџерски отколку визионерски, при што лидерите ја нагласуваат ефикасноста, организацијата и придржувањето кон воспоставените процедури (Burns, 1978). Во образовните услови, трансакциското лидерство може да биде корисно за да се осигура дека училиштата работат непречено и дека се исполнети основните стандарди на изведба. Сепак, можеби нема да биде толку ефикасно за промовирање долгорочен раст или поттикнување на креативноста меѓу наставниците и персоналот. Јукл (Yukl, 2013) забележува дека иако трансакциското лидерство е помалку фокусирано на иновациите и повеќе се занимава со одржување на редот, сепак може да игра вредна улога во образовните организации. Во училиштата кои се соочуваат со кризи или треба да исполнат краткорочни цели, трансакциското лидерство може да обезбеди структура и насока неопходни за стабилизирање на ситуацијата. Во такви случаи, лидерите користат награди и казни за да ги мотивираат наставниците и учениците да постигнат конкретни цели, како што се подобрување на резултатите од тестовите или одржување на дисциплина.

И покрај неговата ефикасност во одредени ситуации, трансакциското лидерство често е критикувано дека е премногу круто и ја задушува креативноста. Според Бас и Аволио (Bass, Avolio, 1994), трансакциските лидери можат да се борат да го инспирираат својот персонал да ги надмине минималните барања, што доведува до недостаток на иновации и ангажман. Овој стил на лидерство најдобро одговара за контексти каде што стабилноста и редот се приоритетни пред растот и промените.

1.2.7.3 Дистрибуирано лидерство

Друг стил на лидерство кој привлекува внимание во образовните организации е дистрибуираното лидерство. За разлика од традиционалните модели кои се фокусираат на еден лидер на врвот на хиерархијата, дистрибуираното лидерство вклучува споделување на лидерските одговорности меѓу повеќе поединци во

организацијата (Spillane, 2006). Овој пристап признава дека лидерството не е ограничено на формални позиции на авторитет, туку може да го врши секој во организацијата, вклучувајќи ги наставниците, помошниот персонал, па дури и учениците.

Харис (2008) тврди дека дистрибуираното лидерство е особено добро прилагодено на образовните организации бидејќи ја поттикнува соработката и ги овластува наставниците да преземат лидерски улоги во областите каде што имаат експертиза. Со дистрибуција на лидерски одговорности, училиштата можат да ги искористат колективните вештини и знаења на нивниот персонал, што ќе доведе до поефективно донесување одлуки и решавање на проблеми. Овој пристап поттикнува чувство на сопственост и одговорност кај наставниците, што може да доведе до повисоки нивоа на задоволство од работата и професионален развој.

Иако дистрибуираното лидерство има многу предности, исто така претставува и предизвик. Спилејн (2006) истакнува дека за да дистрибуираното лидерство биде ефективно, мора да постои јасна структура за да се обезбеди координација и комуникација меѓу различните лидери во организацијата. Без оваа структура, дистрибуираното лидерство може да доведе до конфузија, конфликтни приоритети и недостаток на одговорност. Затоа, успешното спроведување на дистрибуираното лидерство бара внимателно планирање и постојана поддршка од формалниот лидерски тим.

1.2.8 Лидерството и процесите на донесување одлуки

Процесите на лидерство и донесување одлуки се инхерентно испреплетени, играјќи клучна улога во обликувањето на насоката и успехот на организациите. Во контекст на лидерството, донесувањето одлуки не е само за избор на најдобриот курс на дејствување, туку и за инспирација и водење на другите низ тој процес. Ефективните лидери се оние кои можат да донесат здрави одлуки додека истовремено негуваат средина каде што се вреднува соработката и придонесот од другите. Стиловите на лидерство значително влијаат на процесите на донесување одлуки во рамките на организациите. Според Врум и Јаго (Vroom и Jago, 2007), стилот на лидерство одредува како лидерите комуницираат со нивниот тим за време

на донесувањето одлуки. Моделот на Врум и Јаго, познат како модел на одлука Врум-Јетон, обезбедува рамка што лидерите можат да ја користат за да го одредат нивото на вклученост на нивниот тим во процесот на донесување одлуки.

Моделот ги истакнува различните лидерски пристапи, од автократски до демократски, и сугерира дека ефективноста на одлучувањето зависи од фактори како што се природата на одлуката, времето на располагање и важноста на тимската посветеност. Во ситуации кога времето е од суштинско значење, автократското лидерство, каде што лидерот донесува одлуки без да се консултира со другите, може да биде посоодветно. Меѓутоа, кога одлуките бараат прифаќање од тимот, подемократски или партиципативен пристап, каде што придонесот од членовите на тимот се вреднува и се разгледува, може да доведе до подобри резултати. Влијанието на стилот на раководење врз одлучувањето се протега и на начинот на кој лидерите се справуваат со ризиците и неизвесностите. Трансформациските лидери, со својот фокус на долгорочна визија и стратешко размислување, честопати се поспремни да преземат пресметани ризици во текот на процесот на донесување одлуки. Со поттикнување средина која поттикнува креативност и иновации, тие ги овластуваат своите тимови да истражуваат нови решенија, дури и ако тие решенија вклучуваат одредено ниво на неизвесност. Ова е во спротивност со трансакциските лидери, кои имаат поголема веројатност да го избегнат ризикот и да се придржуваат до докажаните методи, што може да резултира со пропуштени можности за раст или подобрување.

Понатаму, стилот на лидерство влијае на тоа како се соопштуваат и спроведуваат одлуките. Ефективните лидери не само што носат одлуки, туку и гарантираат дека тие одлуки се соопштуваат јасно и успешно се спроведуваат. Според Врум и Јаго (2007), партиципативното одлучување, каде што членовите на тимот се активно вклучени во процесот, може да доведе до повисоки нивоа на посветеност и подобра имплементација на одлуките. Кога членовите на тимот ќе почувствуваат дека нивниот придонес е земен предвид, поверојатно е дека ќе ја поддржат конечната одлука и ќе работат на нејзино успешно извршување. Од друга страна, лидерите кои донесуваат одлуки едностранo можат да се соочат со отпор од нивниот тим, особено ако одлуката се смета дека е наметната без консултации или без разгледување на алтернативни перспективи.

1.3 Детерминирање на организациска култура

1.3.1 Компоненти на организациската култура

Организациската култура е еден од клучните фактори што влијае на успехот на управувањето со промените во една организација. Тоа е релативно постојан и специфичен систем на фундаментални вредности, верувања, норми и обичаи што го одредува организациското однесување и ги насочува сите активности на поединците и групите во рамките на организацијата. Како таква, организациската култура изразува специфичен начин на однесување и начин на живот на организацијата (на вработените им дава насоки за тоа кое однесување е пожелно и прифатливо, а што не е во одредени деловни околности). Соодветната и силна култура е еден од темелните предуслови за реализација на одредена стратегија и соодветно се манифестира како своевидна замена за низа правила, прописи и други организациски механизми кои ги регулираат односите и однесувањето на членовите и организациските единици. Сè што човекот постигнал, прифатен како вредности (закони, морал, религија, литература, обичаи) ја претставува неговата култура. „Културата, во најширока смисла, се сите достигнувања на човечкиот род од праисторијата до нашево време и ги опфаќа сите материјални и духовни добра. Меѓутоа, може да се гледа и во потесна смисла, во кој случај под овој поим се подразбираат цела низа различни концепти и категории, од кои се споменуваат само неколку:

• убаво и пристојно однесување на поединецот,

• социјални групи (студентска култура, хипи движење, фудбалски навивачи, млади конзервативци),

• временски период или епоха на униформни стилски карактеристики (античка култура, ренесансна култура, романтизам),

• начин на живот и однесување на поединечни нации или групи на народи (култура на Инките, западноевропска култура, англосаксонска култура),

• креативноста на верската заедница (христијанска култура, исламска култура, еврејска култура).

Културата претставува основа за разбирање на организацискатa култура, бидејќи таа е, по правило, составен елемент на општата култура и системот на вредности во целина. Како што поединците имаат личност, така имаат и организациите. Организацискатa култура е еден од најважните фактори во деловното работење и развојот на една економска организација. Се смета за еден од најкомплексните концепти на организацискатa теорија. Постојат голем број дефиниции за организациска култура. Организацискатa култура е исто толку важна за поединецот во организацијата како што е важна и за деловната стратегија на таа организација. Поединецот кој не успева да се прилагоди на постоечкатa култура има голема веројатност да ја напушти организацијата. За деловната стратегија, културата е важна бидејќи влијае на нејзиниот избор на стратегија и затоа што претставува еден од начините на кои се реализира деловната стратегија.

1.3.2 Значење на организацискатa култура

Организацискатa култура е еден од најкритичните фактори кои влијаат на успехот и работењето на бизнисите, образовните институции и другите видови организации. Може да се опише како збир на споделени верувања, вредности, практики и однесувања кои карактеризираат како луѓето во организацијата комуницираат едни со други и работат заедно за да ги постигнат целите на организацијата. Организацискатa култура ја дефинира околината во која работат вработените и го одразува идентитетот на организацијата, обликувајќи ја и внатрешната и надворешната перцепција за тоа како таа функционира.

Организацискатa култура често се споредува со личноста на организацијата, што влијае на тоа како таа реагира на внатрешните и надворешните предизвици. Според Шејн (Shain, 2010), организацискатa култура е „шаблон на заеднички основни претпоставки што групата ги научила додека ги решавала своите проблеми со надворешната адаптација и внатрешната интеграција, што функционирало доволно добро за да се смета за валидно и, според тоа, да се научи новите членови како правилен начин да се согледаат, размислуваат и чувствуваат во однос на тие проблеми“. Дефиницијата на Шејн нагласува дека културата се учи со текот на времето и се вкоренува во секојдневната работа на една организација. Тоа вклучува

заеднички претпоставки за тоа како треба да се прават работите, кои, со текот на времето, го водат однесувањето на вработените и процесите на донесување одлуки.

Во организациите, културата се рефлектира на неколку начини, вклучувајќи го и начинот на кој раководството комуницира со персоналот, степенот на соработка, како вработените комуницираат и како се решаваат конфликтите. Камерон и Квин (Cameron, Quinn, 2011) тврдат дека организациската култура може да се категоризира во четири различни типови: кланска култура, култура на адхократија, пазарна култура и култура на хиерархија. Секоја од овие категории претставува единствен пристап кон менаџментот и одразува различни приоритети во рамките на организацијата. Кланската култура, е многу соработувачка и ја вреднува флексибилноста и внатрешниот фокус. Тоа е типично во организациите кои даваат приоритет на тимската работа, отворената комуникација и развојот на вработените. Адхократската култура, од друга страна, е надворешно фокусирана и ги цени иновациите и приспособливоста. Пазарната култура дава приоритет на конкурентноста и резултатите, додека хиерархиската култура ја вреднува структурата, редот и јасните процедури.

Според Камерон и Квин, овие културни типови го обликуваат начинот на кој организациите пристапуваат кон нивните цели и влијаат на нивната оперативна ефективност. Една од најзначајните улоги на организациската култура е нејзиното влијание врз однесувањето на вработените и организациските перформанси. Истражувањето сугерира дека позитивната организациска култура може да доведе до повисоки нивоа на задоволство, мотивација и продуктивност на вработените. Во нивната студија за организациската култура и нејзиното влијание врз деловниот успех, Денисон и Мишра (Denison, Mishra, 1995) откриja дека организациите со силни култури кои се усогласуваат со нивните стратешки цели имаат тенденција да имаат подобри резултати од оние со слаби или неусогласени култури. Тие тврдат дека добро дефинираната и широко споделена организациска култура создава јасност, ја намалува двосмисленоста и помага да се усогласат напорите на вработените со целите на организацијата.

Истражувањето на Денисон и Мишра укажува на четири клучни димензии на организациската култура кои придонесуваат за организациската ефективност:

вклученост, конзистентност, приспособливост и мисија. Вклучувањето се однесува на степенот до кој вработените се ангажирани и се чувствуваат овластени да придонесат во процесите на донесување одлуки. Доследноста го вклучува нивото на согласност меѓу вработените за основните вредности, што создава стабилна и предвидлива работна средина. Прилагодливоста се однесува на капацитетот на организацијата да одговори на промените во надворешното опкружување, додека мисијата го одразува чувството за цел и насока на организацијата. Истражувачите откриле дека организациите кои имаат високи резултати за овие димензии имаат поголема веројатност да имаат ангажирани вработени, силно лидерство и високи нивоа на перформанси.

Меѓутоа, иако силната организациска култура може да биде корисна, таа може да претставува предизвици, особено кога организацијата треба да се промени како одговор на новите надворешни услови. Шејн (2010) тврди дека длабоко вградените културни претпоставки можат да станат бариери за промени, бидејќи вработените можат да се спротивстават на новите начини на размислување или работа кои се во спротивност со воспоставените норми. Во такви случаи, лидерите мора да играат клучна улога во преобликувањето на организациската култура за да ја усогласат со новите стратешки цели или надворешни барања. Шејн нагласува дека организациската култура не е статична, туку може да се преобликува преку свесен напор од лидерите кои ја препознаваат потребата за културни промени. Покрај тоа, организациската култура значително влијае на тоа како се имплементираат и прифаќаат промените. Котер (1996) нагласува дека културните промени често се најпредизвикувачкиот аспект на организациската трансформација.

1.3.3 Видови на организациската култура

Организациската култура е критичен аспект на секоја организација, обликувајќи ги нејзините операции, процесите на донесување одлуки и интеракциите меѓу вработените. Ги одразува заедничките вредности, верувања и однесувања кои водат како поединците во организацијата комуницираат и работат кон заеднички цели. Научниците и практичарите идентификуваа различни видови

организациска култура, секоја со посебни карактеристики и импликации за организацискатa ефективност.

1.3.3.1 Култура на кланови

Кланската култура, како што е опишана од Камерон и Квин (2011), ја нагласува соработката, тимската работа и опкружувањето како семејство во организацијата. Овој тип култура се карактеризира со висок степен на флексибилност и внатрешен фокус, каде што вработените се охрабруваат тесно да соработуваат, да споделуваат знаење и да придонесуваат во процесите на донесување одлуки. Лидерите во клановите култури често дејствуваат како ментори или олеснувачи, промовирајќи отворена комуникација и создавајќи чувство на заедница меѓу вработените. Оваа култура ја цени довербата, лојалноста и силно чувство на припадност, што помага да се негуваат долгорочни односи меѓу членовите на тимот.

Една од клучните предности на кланската култура е нејзината способност да создаде поддржувачка и кохезивна работна средина. Во таквите организации, вработените често се чувствуваат поангажирани и позадоволни затоа што се охрабруваат да учествуваат во донесувањето одлуки и имаат можности за личен и професионален раст. Ова чувство на вклученост и зајакнување може да доведе до повисоки нивоа на задоволство од работата и задржување на вработените. Истражувањето на Денисон и Мишра (1995) покажува дека организациите со силни култура на кланови имаат тенденција да имаат повеќе лојални и мотивирани вработени, што придонесува за организациска стабилност и перформанси.

Кланската култура е особено ефикасна во образовните институции, непрофитните организации и помалите бизниси каде соработката и вклученоста на вработените се клучни за успехот. Во овие поставки, силно чувство за заедница може да помогне во усогласувањето на индивидуалните и организациските цели, што ќе доведе до подобрување на перформансите. Понатаму, кланските култури се добро прилагодени на организациите кои имаат приоритет на благосостојбата и развојот на вработените, бидејќи тие поттикнуваат континуирано учење, менторство и отворена комуникација.

Сепак, постојат некои потенцијални предизвици поврзани со кланската култура. Акцентот на консензус и соработка понекогаш може да доведе до побавно донесување одлуки, бидејќи лидерите можеби ќе треба да одвојат време за да соберат информации од различни засегнати страни пред да продолжат напред. Тесно поврзаната природа на културата на клановите може да им отежни на организациите да се прилагодат на надворешните промени, особено во висококонкурентни или брзи индустрии. Во такви случаи, силниот внатрешен фокус на кланската култура може да ја попречи иновативноста и одговорот на барањата на пазарот.

1.3.3.2 Култура на адхократија

Културата на адхократија, друг тип на организациска култура идентификувана од Камерон и Квин (2011), се карактеризира со фокусирање на иновациите, преземањето ризик и приспособливоста. Во адхократските култури, организациите даваат приоритет на креативноста и експериментирањето, охрабрувајќи ги вработените да размислуваат надвор од рамката и да преземаат пресметани ризици во потрага по нови идеи и решенија. Оваа култура е надворешно фокусирана, со акцент на флексибилноста и способноста брзо да се одговори на промените на пазарот или индустријата. Лидерите во културите на адхократија имаат тенденција да бидат визионери и претприемачи, поттикнувајќи средина каде што иновациите не само што се охрабруваат туку и се очекуваат. Една од основните силни страни на културата на адхократија е нејзината способност да ја поттикнува креативноста и иновативноста. Организациите со овој тип култура често се во првите редови на технолошкиот напредок, развојот на производите и иновациите во услугите. Со поттикнување на вработените да експериментираат и да преземаат ризици, културите на адхократија создаваат средина каде што новите идеи можат да процветаат, а организациите можат да останат конкурентни во индустриите кои брзо се менуваат. Овој тип култура вообичаено се среќава во старт-ап, технолошки компании и организации во динамични индустрии каде што иновациите се од суштинско значење за опстанок.

Флексибилноста и приспособливоста својствени за културата на адхократија, ја прават добро прилагодена за организациите кои работат во лабилни или несигурни

средини. Во вакви услови, можноста за брз пресврт како одговор на промените во надворешното опкружување е од клучно значење за успехот. Адхократските култури им овозможуваат на организациите да бидат поагилни, овозможувајќи им да одговорат на промените на пазарот, технолошките нарушувања и новите потреби на клиентите поефикасно од организациите со поригидни култури. Сепак, културата на адхократијата се соочува со одредени предизвици. Акцентот на преземањето ризик и иновациите понекогаш може да доведе до недостаток на структура и стабилност во организацијата. Вработените можат да се чувствуваат несигурни за нивните улоги и одговорности, особено ако приоритетите често се менуваат или ако нема јасна насока од раководството. Високото ниво на конкуренција и притисокот за иновации може да доведат до исцрпеност кај вработените, особено ако организацијата не обезбеди соодветна поддршка или ресурси за управување со барањата на работната средина со брзо темпо.

Понатаму, адхократските култури можат да се борат со конзистентноста и стандардизацијата, особено во поголемите организации или индустрии кои бараат висок степен на регулација или надзор. Фокусот на флексибилноста и експериментирањето може да го отежне спроведувањето на стандардизирани процеси, што може да доведе до неефикасност или проблеми со контролата на квалитетот. Како резултат на тоа, културите на адхократија можат да бидат подобро прилагодени на помали, поагилни организации или индустрии каде што иновациите се приоритетни пред стабилноста и контролата.

1.3.3.3 Култура на хиерархија

За разлика од клановите и адхократските култури, културата на хиерархија нагласува стабилност, контрола и јасна организациска структура. Камерон и Квин (2011) ја опишуваат хиерархиската култура како култура која го вреднува редот, конзистентноста и ефикасноста. Во овој тип култура, организациите даваат приоритет на формалните политики, процедури и правила за да се осигурат дека операциите се одвиваат непречено и дека одговорностите се јасно дефинирани. Лидерите во хиерархиските култури често се гледаат како координатори или администратори, фокусирајќи се на одржување на редот и обезбедување дека

организацијата се придржува до воспоставените процеси. Една од главните предности на хиерархиската култура е нејзината способност да обезбеди структура и конзистентност. Во организациите кои бараат висок степен на регулација или работат во индустрии со строги барања за усогласеност, хиерархиската култура осигурува дека операциите се стандардизирани и дека вработените ги разбираат нивните улоги и одговорности. Овој тип култура е особено погоден за владините агенции, големите корпорации и организациите во високорегулираните индустрии, како што се здравството или финансиите, каде што стабилноста и контролата се најважни.

Хиерархиската култура може да придонесе за организациска ефикасност преку рационализирање на процесите и намалување на варијабилноста во работењето. Со воспоставување јасни процедури и упатства, организациите со хиерархиски култури можат да ги минимизираат грешките и да обезбедат задачите да се завршат на конзистентен и сигурен начин. Овој фокус на ефикасност и контрола може да доведе до заштеда на трошоци, подобрена продуктивност и подобро управување со ризикот. И покрај нејзините силни страни, хиерархиската култура има и некои недостатоци. Акцентот на контролата и формалните процедури може да ја задуши креативноста и иновативноста, што им отежнува на организациите да се прилагодат на промените во надворешното опкружување. Вработените можат да се чувствуваат ограничени од крутите процеси и можат да имаат помала веројатност да преземат иницијатива или да предлагаат нови идеи. Ова може да доведе до недостаток на ангажираност и мотивација, особено кај вработените кои напредуваат во подинамични или пофлексибилни средини. Понатаму, хиерархиската култура може да создаде процес на донесување одлуки одозгора надолу, каде што вработените имаат мал придонес во организациските одлуки. Ова може да доведе до фрустрација и неангажирање на персоналот, особено ако чувствуваат дека нивниот глас не се слуша. Фокусот на одржување на контролата и стабилноста може да им отежни на организациите со хиерархиски култури брзо да одговорат на надворешните предизвици, како што се промените на пазарот или технолошките нарушувања.

1.3.4 Фактори кои влијаат на организациската култура

1.3.4.1 Надворешни фактори кои влијаат на организациската култура

Надворешните фактори, познати и како фактори на животната средина, играат клучна улога во обликувањето на културата на организацијата. Овие фактори често се однесуваат на поширокиот контекст во кој работи организацијата, вклучувајќи ја пазарната активност, регулаторните рамки, технолошкиот напредок и социјалните трендови.

3.1.1.1.1. Услови на пазарот

Еден од најзначајните надворешни фактори е пазарното опкружување. Притисокот на конкуренцијата, преференциите на клиентите и целокупната економска клима можат многу да влијаат на културата на организацијата. Организациите на висококонкурентни пазари можат да развијат култура која ги нагласува иновациите, агилноста и преземањето ризик. Спротивно на тоа, компаниите во стабилни, помалку конкурентни средини можат да им дадат приоритет на традицијата и оперативната ефикасност пред постојаните промени. Според Гадомска-Лила (Gadomska-Lila, 2014), организациите кои се соочуваат со интензивен пазарен притисок веројатно ќе поттикнат култури кои поттикнуваат иновации и флексибилност. Вработените во таквите организации можат да бидат охрабрени да преземаат пресметани ризици и да размислуваат креативно за да останат конкурентни. Оваа потреба за континуирано прилагодување ги обликува нормите и вредностите во компанијата, особено во индустриите каде што технологијата брзо се развива, а очекувањата на клиентите постојано се менуваат.

3.1.1.1.2. Глобализацијата и културните разлики

Глобализацијата ја зголеми мобилноста на трудот, стоките и информациите, принудувајќи ги организациите да ги приспособат своите култури на поразновидна работна сила и глобална база на клиенти. Културната разновидност во една организација носи различни перспективи и идеи, но може да ги оспори постоечките

културни норми, што доведува до конфликти или бара промени во стиловите на лидерство и комуникација.

Шчепанска и Косиорек (Szczepańska, Kosiorek, 2017) истражувале за тоа како националната култура длабоко влијае на организациската култура. Тие тврдат дека организациите кои работат во различни културни средини мора да ги признаат локалните вредности и обичаи за успешно да се интегрираат на странските пазари. Компаниите кои работат на глобално ниво мора да ја балансираат нивната основна организациска култура со културните очекувања на нивната разновидна работна сила.

3.1.1.1.3. Технолошки достигнувања

Технологијата фундаментално го преобликуваше функционирањето на организациите, влијаејќи на нивните комуникациски практики, работните процеси и очекувањата на вработените. Со порастот на дигиталната трансформација, организациите сега меѓусебно повеќе се поврзани, овозможувајќи беспрекорна комуникација низ различни географски области. Сепак, оваа технолошка промена бара и културна промена во организациите, каде што приспособливоста, континуираното учење и соработката стануваат критични фактори за успех. Линенлуке и Грифитс (Linnenluecke, Griffiths, 2010) сугерираат дека интеграцијата на одржливи технологии и процеси, носи културни промени во организациите. Компаниите кои ја прифаќаат еколошката одржливост како основна вредност треба да се осигурат дека нивната организациска култура ги поддржува овие иницијативи. Вработените мора да бидат усогласени со мисијата на организацијата за ефективно спроведување на одржливи практики.

1.3.4.2 Внатрешни фактори кои ја обликуваат организациската култура

Додека надворешните фактори ја поставуваат сцената за организациската култура, внатрешните фактори како што се лидерството, однесувањето на вработените и мисијата и визијата на компанијата играат клучна улога во обликувањето и одржувањето на културата.

3.1.1.2.1. Стил на лидерство и управување

Стилот на лидерство во една организација длабоко влијае на нејзината култура. Лидерите го поставуваат тонот за прифатливо однесување и норми со отелотворување на вредностите и визијата на организацијата. Ефективните лидери влијаат на културата преку поттикнување отворена комуникација, обезбедување можности за раст и промовирање на атмосфера за соработка. Робинс (Robbins, 1998) тврди дека менаџерите можат да влијаат на ставовите и однесувањата на вработените преку создавање рамка на вредности што се усогласуваат со стратешките цели на организацијата. Кога менаџерите се конзистентни во нивниот пристап, тие помагаат да се зајакне посакуваната организациска култура, што води до посилно усогласување помеѓу активностите на вработените и целите на компанијата.

Лидерството има директно влијание врз иницијативите за организациска промена. Лидерите кои поттикнуваат иновации и ги зајакнуваат своите тимови имаат поголема веројатност да развијат култура која ги прифаќа промените. Спротивно на тоа, авторитарното лидерство може да создаде ригидна, хиерархиска култура која се спротивставува на промените и ја обесхрабрува креативноста.

3.1.1.2.2. Однесување и ангажирање на вработените

Самите вработени се значајни придонесувачи за организациската култура. Нивните секојдневни акции, ставови и интеракции едни со други го обликуваат колективното искуство на организацијата. Кога вработените се високо ангажирани и усогласени со вредностите на компанијата, културата се зајакнува, а продуктивноста се зголемува. Спротивно на тоа, неангажираните вработени можат да доведат до фрагментирана култура, каде што различни оддели или тимови работат во силоси.

Основачите на една организација често оставаат трајно наследство што ја обликува нејзината култура долго откако ќе ја напуштат компанијата. Визиите, вредностите и стиловите на лидерство на основачите создаваат основа врз која се гради организациската култура. Во многу случаи, основачите вградуваат силни лични вредности во структурата на организацијата и овие вредности можат да

опстојат дури и додека компанијата расте и се развива. Така, студијата на Збеген-Мацијаг (Zbiegień-Maciąg, 2005) опишува како основачите влијаат на организациската култура преку воспоставување визија што ја води долгорочната стратегија на организацијата. Оваа визија, која ги одразува идеалите и амбициите на основачите, обезбедува чувство на идентитет и цел за вработените, што може да ја зајакне културата додека организацијата се шири.

1.3.5 Организациска култура во образовните организации

Лидерството е клучен фактор во обликувањето на организациската култура на образовните институции. Лидерите, како што се директорите, деканите и другите администратори, играат клучна улога во поставувањето на тонот за вредностите и практиките на институцијата. Тие се одговорни за создавање визија што ќе се усогласи со мисијата на институцијата и за обезбедување дека оваа визија е споделена и прифатена од сите членови на организацијата.

Според Фулан (Fullan, 2007), лидерството во образовните институции значително влијае на културата преку воспоставување норми, вредности и стандарди кои го водат однесувањето во организацијата. Ефективните лидери во образовните поставки соработуваат со наставниците, персоналот и студентите за да негуваат позитивна култура која ги поттикнува постигнувањата на учениците и развојот на персоналот. Лидерскиот пристап кој ја нагласува соработката, поддршката и отворената комуникација помага да се создаде инклузивна култура каде што се поттикнуваат иновациите и континуираното учење. Спротивно на тоа, образовните институции со слабо раководство често се борат со одржување на кохезивна организациска култура. Кога лидерите не успеваат да постават јасни очекувања или да ги моделираат вредностите што сакаат да ги всадат во нивниот персонал, тоа води до фрагментација, низок морал и недостаток на насока. Затоа, улогата на лидерството во обликувањето и одржувањето позитивна организациска култура не може да се прецени.

Наставниците и персоналот се централни за развојот и воспоставувањето на организациската култура во образовните институции. Нивното однесување, ставови и интеракции со учениците и еден со друг се клучни за одредувањето на

целокупната атмосфера на училиштето. Наставниците особено дејствуваат како културни носители во училиштата, моделирање на вредностите на институцијата во нивните наставни методи, комуникација и односи со учениците. Во своето истражување, Дил и Петерсон (Deal, Peterson, 2009) нагласуваат дека наставниците значително придонесуваат за обликувањето на културата на училиштето преку воспоставување норми во училницата и моделирање на професионално однесување. Нивната посветеност на визијата и мисијата на училиштето има директно влијание врз резултатите на учениците. На пример, училиштата кои имаат приоритет на соработката и колективната одговорност меѓу наставниците често гледаат повисоки нивоа на ангажираност и постигнувања на учениците. Позитивната училишна култура која ја вреднува соработката меѓу членовите на персоналот води до средина каде што наставниците се чувствуваат овластени да иновираат и да преземаат ризици во нивната настава. Од друга страна, токсичната или негативна училишна култура, каде што наставниците се чувствуваат неподдржани или исклучени од мисијата на училиштето, може да има штетни ефекти и врз моралот на персоналот и врз перформансите на учениците. Во такви средини, наставниците може да се откачат, што може да доведе до повисоки стапки на обрт и пониски постигања на учениците.

Учениците исто така играат витална улога во обликувањето на организациската култура на образовните институции. Иако учениците често се гледаат како пасивни учесници во културата на училиштето, нивното однесување, ставови и нивоа на ангажираност значително придонесуваат за севкупната атмосфера на институцијата. Училишната култура која го поттикнува учеството, автономијата и лидерството на учениците води до поангажирани ученици и поживописна образовна средина. Лајтвуд и Рил (Leithwood и Riehl, 2005) тврдат дека училиштата со силна култура на вклученост на учениците имаат тенденција да забележат повисоки нивоа на академски успех. Во такви училишта, на учениците им се даваат можности да преземат лидерски улоги, да придонесат во процесите на донесување одлуки и да учествуваат во обликувањето на политиките и практиките на училиштето. Овој тип на партиципативна култура ги овластува учениците да преземат сопственост над нивното учење, што може да доведе до повисоки нивоа на мотивација и постигнувања.

Освен тоа, училиштата кои го ценат гласот на учениците и поттикнуваат активно учество создаваат чувство на заедница и припадност меѓу учениците. Оваа позитивна училишна култура помага да се намалат проблемите во однесувањето, да се подобрат стапките на присуство и да се поттикне чувството на гордост и одговорност кај учениците. Со вклучување на учениците во културното ткиво на институцијата, училиштата можат да создадат поинклузивна и поподдржувачка средина за учење.

Додека внатрешните фактори како што се лидерството, персоналот и учениците играат значајна улога во обликувањето на организациската култура, надворешните фактори имаат големо влијание врз образовните институции. Овие надворешни влијанија ги вклучуваат владините политики, општествените очекувања, технолошкиот напредок и вклученоста на заедницата. Владините политики и образовните реформи често ја обликуваат културата на образовните институции преку поставување стандарди, мерки за одговорност и приоритети за финансирање. Воведувањето стандардизирани системи за тестирање и одговорност може да влијае на културата на училиштата со поместување на фокусот кон метрика на перформанси и резултати. Ова може да создаде култура на висок притисок и конкуренција, што може да доведе до стрес и исцрпеност кај наставниците и учениците. Бол (Ball, 2003) дискутира за тоа како образовните политики можат да создадат култура на перформативност во училиштата, каде што акцентот е ставен на исполнувањето на надворешните одредници наместо да се поттикнува различна средина за учење. Оваа промена на фокусот може да ги поткопа вредностите на соработка, креативност и учење насочено кон учениците кои често се централни за позитивната училишна култура. Покрај владините политики, општествените очекувања и вклученоста на заедницата играат клучна улога во обликувањето на културата на образовните институции. Училиштата кои се длабоко поврзани со нивните заедници и имаат силна вклученост на родителите често имаат корист од поподдржувачка и кохезивна култура. Ангажманот на заедницата помага да се зајакнат вредностите на училиштето и осигурува дека институцијата одговара на потребите и очекувањата на поширокото општество.

МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

2 ОБРАЗЛОЖЕНИЕ НА НАУЧНАТА И ИСТРАЖУВАЧКАТА ОПРАВДАНОСТ НА ТЕМАТА

Секоја организација е составена од луѓе кои учествуваат во неа или како нејзини креатори или засегнати страни. Креативноста и посветеноста на човечките ресурси ќе ја подобрат организацијата, додека дневната рутина или незаинтересираноста на нејзините чинители многу брзо ќе укаже на сите лоши страни на воспоставената организација. Овој однос помеѓу организацијата и човечката креативност и посветеност го наоѓаме и во односот меѓу човекот и културата. Имено, човечката креативност и посветеност е двигател на креативноста, вклучително и креативноста во областа на културата. За тоа не одлучуваат добри или лоши услови, подобра или полоша опрема или простор, туку човекот користејќи го своето знаење, вештини и искуство. И тука повторно треба да се каже дека човечкото знаење и култура се двигател на развојот, а парите се само логистика. Организацијата можеме да ја сметаме за дел од таа логистика, но и од културата, бидејќи организацијата е резултат на човечката креативност и знаење. Организацијата во културата обично се јавува во две карактеристични ситуации и тоа: организација на институции кои вршат културни активности и вонинституционална организација на културен проект, програма или активност. И во двата случаи се формира соодветна организација, која доколку е институционална, има поизразена формална организација од неформалната, додека кај вонинституционалните, односот меѓу формалните и неформалните организации може да биде значително различен.

Улогата на директорите во обликувањето на организациската култура на училишта е област зрела за истражување, со оглед на неговото длабоко влијание врз образовните резултати. Истражувањето на оваа тема може да открие различни димензии на влијанието на лидерството, истакнувајќи ги областите кои придонесуваат за просперитетна образовна средина. Разбирањето на различните стилови на лидерство усвоени од директорите - трансформациски, трансакциски и

нивните соодветни влијанија врз училишната култура може да обезбеди вредни сознанија.

Друг аспект за истражување е влијанието на раководството на директорите врз моралот и задржувањето на наставниците. Моралот на наставникот е тесно поврзан со раководството на директорот. Истражувањето како поддршката, признавањето и можностите за професионален развој на директорите влијаат на задоволството на наставниците и стапките на задржување, може да ја открие директната корелација помеѓу практиките на лидерството и стабилноста на персоналот. Оваа стабилност е клучна за одржување на постојано образовно искуство за студентите. Покрај тоа, врската помеѓу училишното раководство и резултатите од учениците е витална област на проучување. Истражувањето може да се фокусира на тоа како визијата, целите и очекувањата на директорите ги обликуваат академските перформанси и благосостојбата на учениците. Оваа тема може да опфати испитување како позитивната училишна култура, водена од ефективно лидерство, поттикнува средина погодна за учење и личен раст. Посветеноста на директорите за континуиран професионален развој, и за нив и за нивниот персонал, игра клучна улога во обликувањето на училишната култура. Истражувањето на влијанието на тековните можности за учење врз училишната средина може да ја нагласи важноста од поттикнување култура на раст и подобрување. Така, вклученоста на родителите и поширокаата заедница во училишните активности често е под влијание на пристапот на директорот кон лидерството. Истражувањето може да се фокусира на тоа како директорите ги олеснуваат силните партнерства со родителите и членовите на заедницата и како овие односи придонесуваат за позитивна и кохезивна училишна култура.

Во денешното дигитално доба, интеграцијата на технологијата во образованието е неизбежна. Проучувањето како директорите водат технолошки иновации во училиштата и како тоа ја обликува организациската култура е релевантна тема. Ова вклучува испитување на предизвиците и успесите поврзани со усвојувањето нови технологии и негувањето на културата на иновации. Етичкото лидерство е уште еден основен аспект за воспоставување доверба и интегритет во училишната средина. Истражувањето на етичките дилеми со кои се соочуваат директорите и нивните пристапи за нивно решавање може да обезбеди увид за тоа

како етичкото лидерство влијае на целокупната култура на училиштето. Притоа, улогата на директорите во менторирањето на аспиранти лидери и развивање на лидерски капацитет во рамките на училиштето е друга област на интерес. Ова вклучува проучување како ефективните програми за менторство и иницијативи за развој на лидерството придонесуваат за силна и динамична училишна култура. Разбирањето на влијанието на раководството на директорите врз имплементацијата на образовните реформи и политики може да обезбеди вредни сознанија за тоа како практиките на лидерството ја обликуваат адаптацијата на училиштето кон новите прописи и стандарди.

Испитувањето на улогата на директорите во поттикнувањето позитивна работна средина и поддршката на благосостојбата на наставниците е значајна област на истражување. Ова може да вклучи истражување како пристапите на директорите за управување со обемот на работа, намалување на стресот и иницијативите за рамнотежа помеѓу работата и животот влијаат на целокупната училишна култура. Истражувањето како директорите ги решаваат прашањата за правичност и пристап во училишната средина може да обезбеди увид во стратегиите кои промовираат правичност и инклузивност за сите ученици и вработени. Влијанието на директорите врз развојот и спроведувањето на плановите за подобрување на училиштата е уште една клучна тема. Истражувањето може да се фокусира на тоа како раководството на директорите го обликува планирањето, извршувањето и евалуацијата на иницијативите насочени кон подобрување на училишната изведба и резултатите од учениците. Ова може да вклучи испитување на улогата на донесување одлуки водени од податоци и вклучување на засегнатите страни во процесот на подобрување на училиштето.

2.1 ПЛАН ЗА РАБОТА

2.1.1 Теоретско определување на предметот на истражувањето

Улогата на директорите во обликувањето на организацискатa култура на училиштата е критична област на образовните истражувања. Директорите, како основни лидери во училиштата, имаат големо влијание врз создавањето и одржувањето на позитивна средина која влијае на ставовите, однесувањата и перформансите и на наставниците и на учениците.

Трансформацискoто лидерство е широко проучена теорија во контекст на образовното лидерство. Ја нагласува улогата на лидерите во инспирацијата и мотивирањето на следбениците да постигнат повисоки нивоа на перформанси и ангажман. Според Бас и Аволио (1994), трансформациските лидери поседуваат четири клучни компоненти: идеализирано влијание, инспиративна мотивација, интелектуална стимулација и индивидуализирано размислување. Во контекст на училиштата, директорите кои покажуваат трансформациско лидерско однесување можат да поттикнат култура на соработка, иновации и континуирано подобрување. Трансакцискoто лидерство, како што е опишано од Барнс (1978) и понатаму развиено од Бас (1985), се фокусира на размената помеѓу лидерите и следбениците. Овој стил на лидерство се карактеризира со системи за непредвидени награди и управување по исклучок, каде што лидерите поставуваат јасни цели, обезбедуваат награди за нивно постигнување и интервенираат само кога стандардите не се исполнети. Иако трансакцискoто лидерство можеби не е толку инспиративно како трансформацискoто лидерство, сепак може да придонесе за стабилна и уредна училишна средина.

Влијанието на лидерството врз организацискатa култура во училиштата е клучна област на проучување, откривајќи како однесувањето, ставовите и стратегиите на директорите можат да го обликуваат целокупното опкружување и функционирање на училиштето. Лидерството длабоко влијае на различните аспекти на училишната култура, вклучувајќи го моралот на наставниците, резултатите од учениците, соработката и усвојувањето на иновативни практики. Лидерството игра клучна улога во влијанието на моралот и задржувањето на наставникот. Директорите

кои демонстрираат поддржувачки и поттикнувачки лидерски однесувања можат да создадат позитивна работна средина која го подобрува задоволството на наставниците и го намалува обртот. Ингерсол (Ingersoll, 2001) откри дека поддржувачкото лидерство е клучен фактор кој влијае на задржувањето на наставниците. Неговата студија покажува дека наставниците се со поголема веројатност да останат во училиште каде што се чувствуваат ценети, поддржани и обезбедени со можности за професионален раст. Лајтвуд, Сишор Луис, Андерсон и Валстром (Leithwood, Seashore Louis, Anderson, Wahlstrom, 2004) спроведоа сеопфатна студија која демонстрираше дека лидерството има значителен индиректен ефект врз учењето на учениците преку обликување на условите што го поддржуваат наставата и учењето. Директорите кои поставуваат високи очекувања, негуваат култура на постојано подобрување и обезбедуваат потребни ресурси и поддршка, создаваат средина каде што учениците имаат поголема веројатност да напредуваат академски. Студијата ја нагласува важноста на лидерството во воспоставувањето училишна култура која дава приоритет на постигнувањата на учениците и поттикнува поддржувачка средина за учење и постигнување подобри резултати на учениците. Културата за соработка, негувана од ефективно лидерство, ги охрабрува наставниците да работат заедно, да споделуваат најдобри практики и да се поддржуваат меѓусебно во нивниот професионален развој.

Овој колаборативен пристап ја подобрува севкупната организациска култура преку промовирање чувство на единство и заедничка цел меѓу членовите на персоналот. Фулан (2001) дискутира за улогата на лидерството за промени во образованието, нагласувајќи како директорите можат да поттикнат иновации преку тоа што се проактивни агенти за промена. Лидерите кои прифаќаат нови идеи и технологии и ги охрабруваат своите вработени да истражуваат и имплементираат иновативни решенија придонесуваат за динамична и напредна организациска култура.

2.2 Методологија

2.2.1 Предмет на истражување

Предмет на истражувањето е влијанието на раководството на директорите врз организациската култура во училиштата. Притоа, истражувањето ќе се фокусира на тоа како различните стилови на раководење на директорите (трансформациски, трансакциски, етички и дистрибуирани) влијаат на училишната средина, моралот на наставникот, постигањата на учениците и севкупната училишна ефективност.

2.2.2 Цели на истражувањето

- да се анализира влијанието на трансформациското лидерство врз организациската култура во училишта;
- да се испита врската помеѓу трансакциското лидерство и моралот и задржувањето на наставникот;
- да се истражи како практиките на етичкото лидерство влијаат на довербата и интегритетот во училишната заедница;
- да се истражат ефектите од дистрибуираното лидерство врз соработката и заедничкото одлучување меѓу наставниците и персоналот;
- да се процени улогата на раководството на директорите во поттикнувањето на инклузивна и поддржувачка училишна средина.

2.3 Цели на истражувањето

Примарната цел на ова истражување е да се утврди влијанието на стиловите на раководење на директорите врз организациската култура во училиштата. Покрај оваа главна цел, утврдени се и неколку споредни цели. Една од овие секундарни цели е да се идентификуваат специфични области каде што може да се подобрат стиловите на лидерство за да се подобри училишната ефективност и моралот на наставниците. Друга секундарна цел е да се анализира влијанието на

трансформациското лидерство врз моралот на наставникот и задоволството од работата.

2.3.1 Хипотези на истражувањето

Главна хипотеза

- *Стиловите на лидерство на директорите имаат значително влијание врз организациската култура во училиштата*

Посебни хипотези

- *Трансформациското лидерство од страна на директорите позитивно корелира со повисоките нивоа на моралот на наставникот и задоволството од работата.*
- *Етичкото лидерство од страна на директорите доведуваат до повисоки нивоа на доверба и почит меѓу наставниците и учениците, поттикнувајќи позитивна училишна клима.*
- *Директорите кои даваат приоритет на културната компетентност и инклузивност создаваат поподдржувачка и подобредојдена средина за сите вработени.*

2.3.2 Методи и техники на истражувањето

Истражувањето ќе користи пристап со квантитативен метод, првенствено користејќи прашалник за собирање квантитативни податоци од наставниците низ повеќе училишта. Ќе биде дизајниран прашалник за да ги долови перцепциите на наставниците за стиловите на раководење на нивните директори и влијанието на овие стилови врз различните аспекти на организациската култура.

Прашалникот ќе вклучува и затворени и отворени прашања за да се обезбеди сеопфатно разбирање на темата. Ќе се дистрибуира онлајн со користење на онлајн алатки за спроведување на анкети. Големината на примерокот ќе биде најмалку 40 наставници од повеќе училишта за да се обезбеди разновидна и репрезентативна база на податоци. Изборот на училишта ќе има за цел да вклучи различни контексти и поставки за да се подобри генерализираноста на резултатите. Откако ќе се соберат

податоците, тие ќе бидат статистички анализирани со помош на SPSS. Анализата ќе вклучи дескриптивна статистика за да се сумираат основните карактеристики на податоците, како и статистика за тестирање на хипотезите за истражување. Резултатите од анализата ќе бидат претставени во графикони и табели за да се обезбеди јасна и концизна визуелизација на резултатите. Графиконите се како дијаграми и графикони. Табелите ќе ги сумираат клучните статистички податоци и ќе ги нагласат значајните резултати, правејќи ги податоците лесно прегледни и достапни за понатамошна дискусија и заклучоци.

2.3.3 Варијабли

Независни варијабли: Стилови на лидерство (трансформациски, трансакциски, етички, дистрибуирани).

Зависни варијабли: Организациска култура, морал на наставникот, постигања на учениците, училишна ефективност.

2.3.4 Популација и примерок

Примерокот за ова истражување ќе се состои од околу 50 испитаници, вклучувајќи и наставници и административен персонал од различни училишта. Со вклучување на учесници од различни улоги во училишната средина, истражувањето може да долови широк опсег на искуства и согледувања, обезбедувајќи сеопфатно разбирање за тоа како раководството влијае на организациската култура. Изборот на испитаници има за цел да вклучи различни училишни контексти, како што се урбани и рурални училишта, училишта со различна големина и училишта со разновидна популација на ученици. Овој пристап има за цел да ја подобри генерализираноста на резултатите, правејќи ги наодите поприменливи за поширок опсег на образовни поставки.

2.3.5 Очекувани резултати

Истражувањето се очекува да открие значајни корелации помеѓу стиловите на лидерство и различните аспекти на организациската култура. Се очекува дека

трансформациското и етичкото лидерство ќе има позитивно влијание врз моралот на наставниците и училишната клима, додека дистрибуираното лидерство ќе ја подобри соработката и заедничкото одлучување меѓу персоналот. Овие наоди ќе дадат акциски увиди за подобрување на практиките на лидерство во училиштата.

2.3.6 Методи на истражувањето

- Анализа и синтеза – во однос на анализата и синтезата на добиените податоци од прегледот на литературата поврзана со оваа тема, а добиена од анализата на различни студии, книги, списанија, интернет извори и сл.
- Компаративен метод – во однос на споредбата на различните резултати кои ќе бидат добиени.
- Дедуктивен метод - во однос на донесувањето соодветни заклучоци, а преку нив и препораки од спроведеното истражување.
- Статистички метод – во однос на обработката на податоците кои ќе бидат добиени од спроведената анкета.

3 РЕЗУЛТАТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

3.1 Анализа на добиените резултати

Табела бр. 1 Возраст

бр.	Возраст на група	број на одговори	% одговори
1	31–40 години	19	40.43 %
2	41–50 години	14	29.79 %
3	51+ години	10	21.28 %
4	20–30 години	4	8.51 %

Најголем дел од испитаниците се на возраст од 31 до 40 години (40.43 %), додека најмал дел се од најмладата група (20–30 години, 8.51 %).

Табела бр. 2 Пол

бр.	Пол	број на одговори	% одговори
1	Женски	34	72.34 %
2	Машки	13	27.66 %

Во примерокот доминира женската популација (72.34 %), додека машката популација е застапена со 27.66 %.

Табела бр. 3 Образование

бр.	Степен на образование	број на одговори	% одговори
1	Диплома	35	74.47 %
2	Магистерска диплома	10	21.28 %
3	Друго	2	4.26 %

Најголем дел од учесниците имаат диплома со застапеност од 74.47 %. Мал дел имаат магистратура (21.28 %), додека само 4.26 % навеле друго образование.

Табела бр. 4 Искуство во наставата

бр.	Искуство во години	N (број на одговори)	% одговори
1	1–5 години	18	38.30 %
2	16+ години	11	23.40 %
3	11–15 години	11	23.40 %
4	6–10 години	7	14.89 %

Повеќето испитаници имаат од 1 до 5 години искуство во наставата (38.30 %). Испитаниците со искуство над 16 години и оние со 11–15 години се застапени со ист процент (23.40 %), додека испитаници со искуство од 6-10 години се застапени со најмал процент од 14.89 %.

Табела бр. 5 Тип на училиште во кое работите

бр.	Тип на училиште	N (број на одговори)	% одговори
1	Урбано	39	82.98 %
2	Рурално	8	17.02 %

Значително поголем дел од учесниците работат во урбани училишта (82.98 %), споредено со оние од рурални средини (17.02 %).

Табела бр. 6 Можности за професионален развој

бр.	Одговор	N (број на одговори)	% одговори
1	Чести	18	38.30 %
2	Ретки	14	29.79 %
3	Повремени	12	25.53 %
4	Нема	3	6.38 %

Најчест одговор е дека учесниците имаат „чести“ можности за професионален развој (38.30 %). Мал процент од испитаниците немаат никакви можности (6.38 %).

Следниот дел од истражувањето содржи 22 прашања кои се однесуваат на лидерските карактеристики и стилот на раководење на директорите, како и на работната средина во училиштата.

За секое од овие прашања, испитаниците можеа да го дадат своето мислење преку Ликерт-скала од 1 до 5, при што значењето на одговорите е следното:

- 1 - Воопшто не се согласувам
- 2 - Не се согласувам
- 3 - Неутрален/на сум
- 4 - Се согласувам
- 5 - Целосно се согласувам

Табела бр. 7 Директорот ги поттикнува иновациите и креативните пристапи во наставата

бр.	Одговор	број на одговори	% одговори
1	Воопшто не се согласувам	1	2.13 %
2	Не се согласувам	2	4.26 %
3	Неутрален/на сум	8	17.02 %
4	Се согласувам	13	27.66 %
5	Целосно се согласувам	23	48.94 %

Табела бр. 8 Директорот промовира заедничка визија за развој на училиштето

бр.	Одговор	број на одговори	% одговори
1	Воопшто не се согласувам	1	2.13 %
2	Не се согласувам	3	6.38 %
3	Неутрален/на сум	5	10.64 %
4	Се согласувам	15	31.91 %
5	Целосно се согласувам	23	48.94 %

Табела бр. 9 Директорот инспирира и мотивира наставниците да го постигнат својот целосен потенцијал

бр.	Одговор	број на одговори	% одговори
1	Воопшто не се согласувам	1	2.13 %
2	Не се согласувам	4	8.51 %
3	Неутрален/на сум	6	12.77 %
4	Се согласувам	18	38.30 %
5	Целосно се согласувам	18	38.30 %

Табела бр. 10 Директорот јасно ги дефинира целите за изведба и наградува достигнувања

бр.	Одговор	број на одговори	% одговори
1	Воопшто не се согласувам	3	6.38 %
2	Не се согласувам	7	14.89 %
3	Неутрален/на сум	6	12.77 %
4	Се согласувам	14	29.79 %
5	Целосно се согласувам	17	36.17 %

Табела бр. 11 Директорот ги препознава постигнувањата и одговара на очекувањата од персоналот

бр.	Одговор	број на одговори	% одговори
1	Воопшто не се согласувам	2	4.26 %
2	Не се согласувам	5	10.64 %
3	Неутрален/на сум	8	17.02 %
4	Се согласувам	17	36.17 %
5	Целосно се согласувам	15	31.91 %

Табела бр. 12 Директорот се вмешува само кога не се исполнуваат стандардите за изведба

бр.	Одговор	број на одговори	% одговори
1	Воопшто не се согласувам	1	2.13 %
2	Не се согласувам	5	10.64 %
3	Неутрален/на сум	9	19.15 %
4	Се согласувам	22	46.81 %
5	Целосно се согласувам	10	21.28 %

Табела бр. 13 Директорот демонстрира интегритет и чесност во училишните интеракции

бр.	Одговор	број на одговори	% одговори
1	Воопшто не се согласувам	1	2.17 %
2	Не се согласувам	3	6.52 %
3	Неутрален/на сум	8	17.39 %
4	Се согласувам	9	19.57 %
5	Целосно се согласувам	25	54.35 %

Табела бр. 14 Директорот ги третира сите членови на персоналот со почит и фер пристап

бр.	Одговор	број на одговори	% одговори
1	Воопшто не се согласувам	1	2.13 %
2	Не се согласувам	2	4.26 %
3	Неутрален/на сум	6	12.77 %
4	Се согласувам	11	23.40 %
5	Целосно се согласувам	27	57.45 %

Табела бр. 15 Директорот ја нагласува важноста на етичките стандарди во училишната заедница

бр.	Одговор	број на одговори	% одговори
1	Воопшто не се согласувам	2	4.26 %
2	Не се согласувам	3	6.38 %
3	Неутрален/на сум	4	8.51 %
4	Се согласувам	14	29.79 %
5	Целосно се согласувам	24	51.06 %

Табела бр. 16 Директорот поттикнува соработка и заедничко донесување одлуки меѓу персоналот

бр.	Одговор	број на одговори	% одговори
1	Воопшто не се согласувам	0	0.00 %
2	Не се согласувам	3	6.38 %
3	Неутрален/на сум	5	10.64 %
4	Се согласувам	20	42.55 %
5	Целосно се согласувам	19	40.43 %

Табела бр. 17 Наставниците имаат можности за преземање на лидерски улоги во училиштето

бр.	Одговор	број на одговори	% одговори
1	Воопшто не се согласувам	2	4.26 %
2	Не се согласувам	3	6.38 %
3	Неутрален/на сум	8	17.02 %
4	Се согласувам	22	46.81 %
5	Целосно се согласувам	12	25.53 %

Табела бр. 18 Директорот го цени придонесот на персоналот при носењето одлуки на ниво на училиште

бр.	Одговор	број на одговори	% одговори
1	Воопшто не се согласувам	2	4.26 %
2	Не се согласувам	2	4.26 %
3	Неутрален/на сум	12	25.53 %
4	Се согласувам	10	21.28 %
5	Целосно се согласувам	21	44.68 %

Табела бр. 19 Училиштето обезбедува позитивна и поддржувачка средина за наставниците и учениците

бр.	Одговор	број на одговори	% одговори
1	Воопшто не се согласувам	1	2.13 %
2	Не се согласувам	2	4.26 %
3	Неутрален/на сум	9	19.15 %
4	Се согласувам	10	21.28 %
5	Целосно се согласувам	25	53.19 %

Табела бр. 20 Постојат изразени аспекти на соработка и тимска координација меѓу персоналот

бр.	Одговор	број на одговори	% одговори
1	Воопшто не се согласувам	2	4.35 %
2	Не се согласувам	3	6.52 %
3	Неутрален/на сум	8	17.39 %
4	Се согласувам	18	39.13 %
5	Целосно се согласувам	15	32.61 %

Табела бр. 21 Лидерскиот стил на директорот ја промовира инклузивноста и културната сензитивност

бр.	Одговор	број на одговори	% одговори
1	Воопшто не се согласувам	1	2.13 %
2	Не се согласувам	2	4.26 %
3	Неутрален/на сум	11	23.40 %
4	Се согласувам	10	21.28 %
5	Целосно се согласувам	23	48.94 %

Табела бр. 22 Културата во училиштето го поддржува постојаниот професионален развој на наставниците

бр.	Одговор	број на одговори	% одговори
1	Воопшто не се согласувам	2	4.26 %
2	Не се согласувам	1	2.13 %
3	Неутрален/на сум	12	25.53 %
4	Се согласувам	14	29.79 %
5	Целосно се согласувам	18	38.30 %

Табела бр. 23 Се чувствувам мотивиран да го дадам најдоброто под сегашното раководство на училиштето

бр.	Одговор	број на одговори	% одговори
1	Воопшто не се согласувам	2	4.26 %
2	Не се согласувам	4	8.51 %
3	Неутрален/на сум	8	17.02 %
4	Се согласувам	16	34.04 %
5	Целосно се согласувам	17	36.17 %

Табела бр. 24 Дескриптивна статистика

бр.	Прашање	Средна вредност M	Стандардна девијација SD
1	Директорот ги поттикнува иновациите и креативните пристапи во наставата.	4.17	1.01
2	Директорот промовира заедничка визија за развој на училиштето.	4.19	1.01
3	Директорот инспирира и мотивира наставниците да го постигнат својот целосен потенцијал.	4.02	1.03
4	Директорот јасно ги дефинира целите за изведба и наградува достигнувања.	3.74	1.28
5	Директорот ги препознава постигнувањата и одговара на очекувањата од персоналот.	3.81	1.14
6	Директорот се вмешува само кога не се исполнуваат стандардите за изведба.	3.74	0.99
7	Директорот демонстрира интегритет и чесност во училишните интеракции.	4.17	1.08
8	Директорот ги третира сите членови на персоналот со почит и фер пристап.	4.30	1.00
9	Директорот ја нагласува важноста на етичките стандарди во училишната заедница.	4.17	1.11
10	Директорот поттикнува соработка и заедничко донесување одлуки меѓу персоналот.	4.17	0.87
11	Наставниците имаат можности за преземање на лидерски улоги во училиштето.	3.83	1.03
12	Директорот го цени придонесот на персоналот при носење одлуки на ниво на училиште.	3.98	1.13
13	Училиштето обезбедува позитивна и поддржувачка средина за наставниците и	4.19	1.04

	учениците.		
14	Постојат изразени аспекти на соработка и тимска координација меѓу персоналот.	3.89	1.08
15	Лидерскиот стил на директорот ја промовира инклузивноста и културната сензитивност.	4.11	1.05
16	Културата во училиштето го поддржува постојаниот професионален развој на наставниците.	3.96	1.06
17	Се чувствувам мотивиран да го дадам најдоброто под сегашното раководство на училиштето.	3.89	1.13
18	Задоволен сум од работата поради поддржувачкото лидерство во моето училиште.	3.91	1.21
19	Нашата училишна средина е инклузивна за персоналот и учениците од различни културни средини.	4.26	1.01
20	Директорот ја вреднува и промовира културната разновидност во училиштето.	4.21	1.04
21	Планирам да останам во ова училиште поради лидерството и работната средина.	3.94	1.31
22	Чувствувам дека сум поддржан/а во мојата улога и имам пристап до ресурси за професионален раст.	3.89	1.18

Прашањата на скалата на Ликерт во оваа анкета ги оценуваа перцепциите на воспитувачите за различни димензии поврзани со училишното раководство, организациската култура и целокупната професионална средина во нивните институции. Учесниците одговорија на секое прашање со оцена на нивното ниво на согласување на скала од 1 (Воопшто не се согласувам) до 5 (Сосема се согласувам). Оваа анализа ги истакнува клучните наоди, фокусирајќи се конкретно на

најзначајните исходи што произлегоа од пресметките на средната вредност (M) и стандардната девијација (SD).

Еден од најпозитивно перципираните аспекти беше почитуваниот и правичен третман од страна на директорите на училиштата кон персоналот, рефлектирана со висока средна оценка од 4,30. Овој резултат нагласува дека директорите се сметаат за правични и почитувани во нивните интеракции, поттикнувајќи доверлив однос со наставниците. Релативно ниското стандардно отстапување (SD = 1,00) нагласува дека наставниците во голема мера се согласуваат за оваа сила, што укажува на стабилен и универзално ценет квалитет на лидерство. Друга силно оценета област се однесува на инклузивноста на училишната средина за персоналот и учениците од различни културни средини, прикажана со средна вредност од 4,26. Ова откритие сугерира дека испитаниците ги перципираат нивните училишта како добредојдени, отворени и поддржувачки простори кои активно ја прифаќаат различноста. Конзистентноста на одговорите (SD = 1,01) дополнително укажува на широко распространета согласност меѓу едукаторите за оваа позитивна карактеристика, зајакнувајќи дека инклузивноста ефективно се промовира на институционално ниво.

Тесно поврзано со инклузивноста е вреднувањето и активното промовирање на културната различност од раководството на училиштето, кое доби средна оценка од 4,21. Ова покажува дека повеќето едукатори чувствуваат дека нивните лидери активно се ангажираат и поддржуваат разновидна и културно чувствителна училишна култура. Иако стандардната девијација од 1,04 покажува мала варијација во нивото на согласност, таа и понатаму е релативно ниска, што сугерира дека стратегиите за промоција на различноста се генерално ефективни и широко препознаени низ испитаните институции. Директорите, изгледаат успешни во јасно промовирање на заедничка визија за идниот развој на нивните училишта, како што се гледа со средна вредност од 4,19. Наставниците ги ценат лидерите кои артикулираат јасни, привлечни цели и ефективно ја пренесуваат идната насока на училиштето. Со релативно конзистентно ниво на согласност меѓу наставниците (SD = 1,01), очигледно е дека членовите на персоналот генерално се усогласуваат со и ги разбираат целите на нивните лидери, поттикнувајќи кохезивна и ориентирана кон цели работна средина. И покрај овие силни страни, некои области се појавија со релативно пониски оценки, истакнувајќи ги потенцијалните области за подобрување.

Јасно дефинирање на целите за изведба и систематско наградување достигнувања добија помала средна оцена од 3,74. Заедно со повисока стандардна девијација (SD = 1,28), ова укажува на забележителна варијабилност меѓу испитаниците. Ваквиот резултат сугерира дека некои наставници чувствуваат дека очекувањата за перформансите и напорите за признавање на нивните училишни водачи се неконзистентни или нејасни, што укажува на потребата за појасна комуникација и поконзистентно признавање на достигнувањата на воспитувачите. Слично на тоа, испитаниците изразија мешани ставови за начинот на кој директорите интервенираат во однос на стандардите за изведба, означени со средна вредност од 3,74. Овде, наставниците ниту силно се согласуваат ниту не се согласуваат, што укажува на двосмисленост или недоследност во однос на лидерските интервенции поврзани со управувањето со перформансите. Појаснувањето на овие очекувања и усвојувањето потранспарентен пристап може да ги подобри перцепциите и потенцијално да ја зајакне севкупната организациска ефективност.

Табела бр. 25 Трансформациско лидерство и моралот и задоволството на наставниците

Статистика	**Вредност**
Корелација (r)	0.7445
p-вредност	<0.001
Интерпретација	Позитивна корелација

Пирсоновиот коефициент на корелација (r) ја мери силата и насоката на линеарна врска помеѓу две континуирани променливи. Во овој случај, се тестира врската помеѓу трансформациското лидерство (независна променлива) и моралот на наставникот/задоволството од работата (зависна променлива). Коефициентот на корелација од r = 0,7445 укажува на силна позитивна врска, што значи дека повисоките резултати за трансформациско лидерство се поврзани со повисоки нивоа на морал и задоволство од работата кај наставниците.

Р-вредноста (p <0,001) покажува дека врската е статистички значајна. Бидејќи оваа вредност е под стандардниот праг на значајност (о 0,05), може да се каже дека оваа корелација не се случила случајно, а врската помеѓу трансформациското лидерство и моралот/задоволството од работата е робусна и доверлива.

Табела бр. 26 Етичко лидерство и доверба и почит меѓу наставниците и учениците

Статистика	Вредност
Корелација (r)	0.8493
p-вредност	<0.001
Интерпретација	Позитивна корелација

Коефициентот на корелација на Пирсон овде е r = 0,8493, што укажува на многу силна позитивна линеарна врска помеѓу етичкото лидерство (независна променлива) и нивоата на доверба и почит меѓу наставниците и учениците (зависна променлива). R-вредноста блиску до +1 сугерира дека како што се зголемуваат практиките на етичкото лидерство на директорите, нивото на доверба и почит силно се зголемуваат. Екстремно малата p-вредност (p <0,001) ја потврдува статистичката значајност на оваа врска. Тоа имплицира дека има помалку од 0,1 % шанси да се добие оваа силна корелација само со случајна појава, обезбедувајќи цврсти докази кои ја поддржуваат хипотезата дека етичкото лидерство е од клучно значење за градење на позитивна и почитувана училишна клима.

Табела бр. 27 Културна компетентност и инклузивност во однос на поддржувачката училишна средина

Статистика	Вредност
Корелација (r)	0.9700
p-вредност	<0.001
Интерпретација	Позитивна корелација

Коефициентот на корелација овде е r = 0,9700, што означува исклучително силна позитивна корелација помеѓу културната компетентност/инклузивност

(независна променлива) и перцепцијата за поддржувачка и добредојдена училишна средина (зависна променлива). Ваквата висока вредност блиску до +1 е ретка, што јасно покажува дека зголемената културна компетентност и инклузивност меѓу директорите силно и позитивно влијае на тоа како наставниците кои поддржуваат и го поздравуваат ја перципираат нивната училишна средина. Веројатноста овој резултат да се случи чисто случајно е исклучително ниска, што обезбедува убедливи статистички докази кои силно ја поддржуваат вашата хипотеза.

Имајќи предвид дека секој специфичен аспект на лидерството покажа статистички значајни и практично суштински корелации со клучните елементи на организациската култура и ставовите на наставниците, произлегува дека стиловите на лидерство колективно вршат значајно влијание врз организациската култура, моралот на персоналот и севкупната училишна ефективност. Така, акумулираните докази од конкретните хипотези цврсто ја потврдуваат и силно ја поддржуваат главната хипотеза.

ЗАКЛУЧОК

Сеопфатната анализа спроведена во оваа теза јасно го нагласува длабокото влијание на стиловите на лидерство што ги користат директорите на училиштата врз организациската култура, моралот на наставниците и севкупната училишна ефективност во рамки на образованите институции. Основната хипотеза, која постави значајно влијание на лидерските пристапи врз училишната култура и перформанси, беше темелно испитана преку робусна статистичка анализа, на крајот потврдувајќи дека однесувањето на лидерството одлучувачки ја обликува образовната средина, ставовите на наставниците и училишните перформанси.

Трансформациското лидерство се појави видливо во текот на истражувањето како клучен фактор кој значително го поттикнува повисок морал на наставниците и зголемено задоволство од работата. Емпириските докази добиени од анализата на корелација покажаа значителна позитивна врска ($r = 0,7445$, $p < 0,001$), што покажува дека директорите кои усвојуваат трансформациски стратегии - како што се поттикнување на иновациите, инспиративна визија и мотивирање на наставниците кон колективни цели - ефикасно создаваат средини во кои наставниците се почитуваат, се чувствуваат професионално, вреднувани. Ова откритие не само што ги потврдува постоечките теории за образовно лидерство, туку и ја нагласува практичната важност на негувањето на трансформациските компетенции меѓу училишните администратори. Директорите кои јасно артикулираат заедничка визија, ги препознаваат придонесите на наставниците и инспирираат професионална извонредност, можат во голема мера да ја подобрат мотивацијата на наставниците, со што директно ќе го подобрат севкупниот образовен квалитет и резултатите на учениците.

Слично на тоа, етичкото лидерство беше воспоставено како критично влијателен фактор за поттикнување доверба и почит во училишните заедници. Анализата на корелација откри уште посилна позитивна корелација ($r = 0,8493$, $p < 0,001$), нагласувајќи дека лидерите кои постојано демонстрираат интегритет, транспарентност, правичност и одговорност значително ги зајакнуваат меѓучовечките односи меѓу воспитувачите и помеѓу наставниците и учениците. Важноста на етичкото лидерство оди подалеку од обичната усогласеност со

политиката; фундаментално ја обликува етичката клима во училиштата, влијаејќи на задржувањето на наставниците, задоволството од работата и хармоничната училишна атмосфера.

Директорите кои дејствуваат како етички примери негуваат доверба меѓу персоналот и учениците, олеснувајќи ја културата каде што етичкото однесување е ценето и очекувано. Следствено, етичките практики на лидерство се од суштинско значење не само за одржување на организацискиот интегритет, туку и за развој на негувачка и ефективна образовна средина која го максимизира потенцијалот на учениците и на персоналот. Покрај тоа, тезата, ригорозно ја истражуваше културната компетентност и инклузивноста во лидерството, наоѓајќи ја најсилната корелација ($r = 0,9700$, $p < 0,001$) со воспоставувањето на поддржувачки и добредојдени училишни средини. Директорите кои ја нагласуваат културната свест и инклузивноста активно придонесуваат за создавање атмосфери каде што се почитува различноста, а сите членови на персоналот се чувствуваат искрено поддржани. Културната компетентност не вклучува само толерирање на разликите, туку активно ангажирање и почитување на различностите, промовирање политики и практики кои поттикнуваат вклучување на секое организациско ниво. Училиштата предводени од културно компетентни директори ефикасно се справуваат со потенцијалните конфликти кои произлегуваат од културните разлики, а со тоа промовирајќи хармонија и колаборативни професионални односи меѓу наставниците. Ваквите инклузивни средини не само што ја подобруваат кохезијата и моралот на персоналот, туку и директно имаат корист за учењето и социјалниот развој на учениците, овозможувајќи им на училиштата подобро да ги задоволат различните потреби на нивните заедници.

Секоја димензија на лидерството - трансформациска, етичка и културно компетентна - уникатно и длабоко придонесува за градење на позитивна, поддржувачка и продуктивна образовна клима. Овие стилови на лидерство не се исклучуваат меѓусебно, туку се надополнуваат, секој од нив ги зајакнува другите во создавање идеална училишна средина која ги максимизира образовните резултати, задоволството на персоналот и успехот на учениците.

Опсежниот теоретски преглед вграден во оваа теза ги контекстуализира овие наоди во поширoки лидерски рамки, јасно разликувајќи го трансформациското од трансакциското лидерство и истакнувајќи зошто пристапите на трансформациско и етичко лидерство се особено ефективни во образовните контексти. Трансформациските лидери ги инспирираат наставниците да ги надминат нивните индивидуални цели за колективен успех на училиштето, поттикнувајќи подлабок професионален ангажман, лојалност и иновативни практики. Етичките лидери ја вградуваат довербата и почитта длабоко во организациската култура, подобрувајќи ја соработката и колективната посветеност меѓу едукаторите. Спротивно на тоа, трансакциското лидерство, кое во голема мера се потпира на механизмите за наградување и казнување, се покажа дека има поограничени ефекти, особено во контексти кои бараат иновации, флексибилност и одржлива мотивација на наставниците. Следствено, креаторите на образовните политики и администраторите треба да им дадат приоритет на програмите за обука за лидерство и професионален развој кои негуваат трансформациски и етички способности за лидерство меѓу директорите на училиштата.

Оваа теза ги истакна важните практични импликации за училишните администратори и образовните власти. Училишните лидери треба активно да ги следат можностите за професионален развој што ги поттикнуваат компетенциите поврзани со трансформациското, етичкото и културно инклузивно лидерство. Креаторите на политиките мора да го признаат критичното влијание што лидерството го има врз образовните резултати со стратешки инвестирање ресурси во програми за развој на лидерство кои ја нагласуваат емоционалната интелигенција, интегритетот, културната свест и визионерските комуникациски вештини. Поттикнувањето на лидерска култура која ја вреднува различноста, транспарентноста, правичноста и градењето колективна визија може значително да ја подобри професионалната атмосфера во училиштата, да го подобри задржувањето на наставниците, моралот и ефективноста.

Понатаму, тезата нагласува дека организациската култура не е обликувана само од надворешни фактори како што се политиките или регулативите, туку е примарно под влијание на внатрешните однесувања, ставови и пристапи на лидерите. Директорите мора да ја препознаат својата улога како клучни архитекти на

училишната култура, намерно применувајќи стилови на лидерство кои поттикнуваат доверба, почит, инклузија и мотивација. Разбирањето дека организацискатa култура и стилот на лидерство се сложено поврзани, им обезбедува на директорите свеста и алатките потребни за намерно да се развие училишна култура која поддржува континуирано подобрување, висок морал и образовна извонредност. Конечно, иако ова истражување цврсто го потврдува критичкото влијание на лидерството врз организацискатa култура и моралот на наставниците, идните истражувања би можеле да истражат дополнителни димензии, како на пример како лидерските практики специфично влијаат на резултатите на учениците, родителскиот ангажман или вклученоста на заедницата. Проширувањето на опсегот на истражување би можело да обезбеди дополнителни сознанија за тоа како лидерството на ниво на училиште е во интеракција со поширокитe социјални и контексти на заедницата, обликувајќи ги не само образовните институции, туку и заедниците на кои им служат.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ball, S. J. (2003). The teacher's soul and the terrors of performativity. Journal of Education Policy, 18 (2), 215-228.
2. Bass, B. M. (1985.), Leadership and performance beyond expectations, New York: Free Press
3. Bass, B. M. i Avolio, B. J. (1990.), Developing transformational leadership: 1992 and beyond, Journal of European Industrial Training, 14 (5), 21–27. https://doi. org/10.1108/03090599010135122
4. Bass, B. M. i Avolio, B. J. (1990.), The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development, Research in Organizational Change and Development, 4 (1), 231-272.
5. Bass, B. M. i Bass, R. (2008.), The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications, 4. izd., New York: Free Press
6. Bass, B. M. i Riggio, R. E. (2006.), Transformational Leadership, 2. izd., Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
7. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
8. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
9. Beekun, R. I., & Westerman, J. W. (2012). Ethical leadership: Defining the construct and boundaries. Journal of Business Ethics, 120 (1), 27-39.
10. Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. International Journal of Management Reviews, 13 (3), 251-269.
11. Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews, 13* (3), 251-269. https://doi. org/10.1111/j. 1468-2370.2011.00306.x

12. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. Leadership Quarterly, 17 (6), 595-616.
13. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
14. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
15. Crippen, C. (2010). Serve, teach, and lead: It's all about relationships. *InSight: A Journal of Scholarly Teaching, 5*, 27-36.
16. Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2009). Shaping school culture: Pitfalls, paradoxes, and promises. Jossey-Bass.
17. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science, 6* (2), 204-223. https://doi. org/10.1287/orsc. 6.2.204
18. Douglas, L.; Modern Leadership Styles in Changing World, Eastern University, 2011
19. Fullan, M. (2007). Leading in a culture of change. John Wiley & Sons.
20. Gadomska-Lila, K. (2014). Wpływ kultury organizacyjnej na postawy i zachowania pracowników – wyniki badań. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
21. Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review, 76* (6), 93-102. https://hbr. org/1998/11/what-makes-a-leader
22. Gotal, M. (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, Tehnički glasnik, 7 (4), 405-413.
23. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
24. Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools, 4* (3), 221–239. https://doi. org/10.1080/15700760500244793
25. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). Professional capital: Transforming teaching in every school. Teachers College Press.

26. Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. Journal of Educational Administration, 46 (2), 172-188.
27. Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration, 46* (2), 172–188. https://doi. org/10.1108/09578230810863253
28. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. The Leadership Quarterly, 22 (1), 51-69.
29. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
30. Kuhnert, K. W. i Lewis, P. (1987.), Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Development Analysis, The Academy od Management Review, 12 (4), 648-657. https://doi. org/10.2307/258070
31. Lambert, L. (2002). A framework for shared leadership. *Educational Leadership, 59* (8), 37-40.
32. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement, 17* (2), 201–227. https://doi. org/10.1080/09243450600565829
33. Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What we know about successful school leadership. National College for School Leadership.
34. Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. *DfES Publications.*
35. Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. Journal of World Business, 45, 357-366.
36. Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational*

Administration Quarterly, 39 (3), 370–397. https://doi.org/10.1177/0013161X03253412

37. Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly, 39* (3), 370–397. https://doi.org/10.1177/0013161X03253412
38. Maxwell, J. "Confidence, Courage & Decision Making" https://www.youtube.com/watch? v=9UndrzAGWOA&t=1018s seminar
39. Maxwell, J. "Developing the Leader Within You", https://www.youtube.com/watch? v=8X6PNJEqMrs&feature=emb_logo seminar
40. Maxwell, J. "Part 1: The Five Levels of Leadership", https://www.youtube.com/watch? v=OzpaggIB_BU&feature=emb_logo seminar
41. Maxwell, J. "Part 2: The Five Levels of Leadership", https://www.youtube.com/watch? v=eTRWfreqIK8&feature=emb_logo seminar
42. Maxwell, J. "The 21 irrefutable laws of leadership 03", https://www.youtube.com/watch? v=Uuke65AmjN0&feature=emb_logo seminar,
43. Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2009). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. Academy of Management Journal, 52 (1), 151-171.
44. Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice. Sage publications.
45. Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6 (2), 172-197.

46. Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2011). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. Journal of Business Ethics, 104 (1), 55-67.
47. Robbins, S. P. (1998). Zachowania w organizacji. Warszawa: PWE.
48. Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly, 44* (5), 635–674. https://doi.org/10.1177/0013161X08321509
49. Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly, 44* (5), 635–674. https://doi.org/10.1177/0013161X08321509
50. Rohn, J. "How to Take Charge of Your Life, Personal Development", https://www.youtube.com/watch? v=DGIjuVbGP_A&feature=emb_log o seminar
51. Sebastian, J., & Allensworth, E. (2012). The influence of principal leadership on classroom instruction and student learning: A study of mediated pathways to learning. *Educational Administration Quarterly, 48* (4), 626–663. https://doi.org/10.1177/0013161X11436273
52. Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
53. Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. Journal of Curriculum Studies, 36 (1), 3-34.
54. Szczepańska, K., & Kosiorek, D. (2017). Factors influencing organizational culture. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej.
55. Teck, T. M.; Leadership in organization, Business Process Management, 2012,

56. Tichy, N. M. i Ulrich, D. O. (1984.), The Leadership Challenge- A Call for the Transformational Leader, Sloan Management Review, 26 (1), 59-68.
57. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist, 62* (1), 17-24. https://doi. org/10.1037/0003-066X. 62.1.17
58. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
59. Yukl, G. (2013.), Leadership in Organizations, 8. izd., New Jersey: Pearson Educations
60. Zbiegień-Maciąg, L. (2005). Kultura w organizacji: Identyfikacja kultur znanych firm. Warszawa: PWN.

ЛИСТА НА ПРИЛОЗИ

Прилог бр. 1. Анкетен прашалник

Анкета - Влијанието на директорите-лидери врз организациската култура во училиштата

ДЕЛ 1 - СОЦИОЕКОНОМСКИ И ДЕМОГРАФСКИ ИНФОРМАЦИИ

- **Возраст:**
  - 20–30 години
  - 31–40 години
  - 41–50 години
  - 51+ години
- **Пол:**
  - Машки
  - Женски
  - Претпочитам да не кажам
- **Образование:**
  - Диплома
  - Магистерска диплома
  - Докторска диплома
  - Друго (ве молиме наведете)
- **Искуство во наставата:**
  - 1–5 години
  - 6–10 години
  - 11–15 години
  - 16+ години
- **Тип на училиште во кое работите:**
  - Урбано
  - Рурално
- **Можности за професионален развој:**
  - Чести
  - Повремени

- Ретки
- Нема

ДЕЛ 2

Инструкции:

Ве молиме оценете ги следните изјави врз основа на вашето согласување со нив, каде што:

1 = Воопшто не се согласувам,

2 = Не се согласувам,

3 = Неутрален/на сум,

4 = Се согласувам,

5 = Целосно се согласувам

Бр.	Прашање	1	2	3	4	5
ТРАНСФОРМАЦИСКО ЛИДЕРСТВО						
1	Директорот инспирира и мотивира наставниците да го постигнат својот целосен потенцијал.					
2	Директорот промовира заедничка визија за развој на училиштето.					
3	Директорот ги поттикнува иновациите и креативните пристапи во наставата.					
ТРАНСАКЦИСКО ЛИДЕРСТВО						
4	Директорот јасно ги дефинира целите за изведба и наградува достигнувања.					
5	Директорот ги препознава постигнувањата и одговара на очекувањата од персоналот.					
6	Директорот се вмешува само кога не се исполнуваат стандардите за изведба.					
ЕТИЧКО ЛИДЕРСТВО						
7	Директорот демонстрира интегритет и чесност					

	во училишните интеракции.					
8	Директорот ги третира сите членови на персоналот со почит и фер пристап.					
9	Директорот ја нагласува важноста на етичките стандарди во училишната заедница.					
ДИСТРИБУИРАНО ЛИДЕРСТВО						
10	Директорот поттикнува соработка и заедничко донесување одлуки меѓу персоналот.					
11	Наставниците имаат можности за преземање на лидерски улоги во училиштето.					
12	Директорот го цени придонесот на персоналот при носење одлуки на ниво на училиште.					
ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И РАБОТНА СРЕДИНА						
13	Училиштето обезбедува позитивна и поддржувачка средина за наставниците и учениците.					
14	Постојат силни чувства на заедница и тимска работа меѓу персоналот.					
15	Лидерскиот стил на директорот ја промовира инклузивноста и културната сензитивност.					
16	Културата во училиштето го поддржува постојаниот професионален развој на наставниците.					
МОРАЛ И ЗАДОВОЛСТВО НА НАСТАВНИЦИТЕ						
17	Се чувствувам мотивиран да го дадам најдоброто под сегашното раководство на училиштето.					
18	Задоволен сум од работата поради поддржувачкото лидерство во моето училиште.					
ИНКЛУЗИВНОСТ И КУЛТУРНА КОМПЕТЕНТНОСТ						
19	Нашата училишна средина е инклузивна за персоналот и учениците од различни културни средини.					

20	Директорот ја вреднува и промовира културната разновидност во училиштето.					
ЗАДРЖУВАЊЕ НА НАСТАВНИЦИ						
21	Планирам да останам во ова училиште поради лидерството и работната средина.					
22	Чувствувам дека сум поддржан/а во мојата улога и имам пристап до ресурси за професионален раст.					