



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ.КИРИЛ И МЕТОДИЈ,,

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ-СКОПЈЕ

ИНСТИТУТ ЗА ПЕДАГОГИЈА

-постдипломски студии по менаџмент во образованието-

***Училишната клима и менаџерските  
активности во основното  
воспитание и образование  
-Магистерски труд-***

***Ментор:***

***Проф.д-р Анета Баракоска***

***Кандидат:***

***Никовска Абу Гбара Сузана***

***Скопје, 2013***

# **СОДРЖИНА**

Содржина.....	1
Вовед.....	7

## **-ПРВ ДЕЛ-**

### **ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

1. Теориско-историски пристап кон проблемот на истражување.....	9
1.1 Историска димензија на проблемот.....	9
1.2 Бихевиористичко гледиште на менаџментот.....	11
1.3 Квантитативно гледиште на менаџментот.....	12
1.4 Современи сваќања за менаџментот.....	13
<b>2. Поставеноста и функцијата на современото училиште.....</b>	<b>15</b>
2.1 Училиштето како организациски систем.....	16
2.2 Училишна структура.....	17
<b>3. Училишен менаџмент.....</b>	<b>20</b>
3.1 Дефинирање на менаџментот.....	20
3.2 Нивоа на менаџмент.....	22
3.3 Менаџерски функции.....	24
<b>4. Водството во училиштето.....</b>	<b>28</b>
4.1 Улогата на директорот во училиштето.....	28
4.2 Особености на директорот – менаџер на основното училиште.....	31
4.3 Органи на управување и раководење со основното училиште.....	35
<b>5. Водството во училиштето.....</b>	<b>39</b>
5.1 Менаџери и лидери.....	39
5.2 Карактеристики на водството.....	40

5.3 Видови лидерски стилови.....	42
<b>6. Училишна клима.....</b>	<b>47</b>
6.1 Дефинирање на училишната и одделенската клима.....	48
6.2 Модалитети на истражување на педагошката клима.....	54
6.3 Преглед истражувања на училишната клима.....	57
6.3.1 Рани истражувања на одделенската клима.....	60
6.3.2 Зошто е значајна училишната клима.....	63
6.4 Карактеристики на позитивна одделенска клима.....	68
6.5 Училишна клима и училишна култура.....	72
6.6 Училишна култура.....	80
6.7 Организациска клима.....	83
6.8 Фактори од кои зависи училишната клима.....	87
6.9 Елементи на училишната клима	
<b>7. Менаџерските активности на директорот во креирањето на училишната.....</b>	<b>94</b>
7.1 Пристап.....	94
7.2 Мотивацијата и организациската клима.....	96
7.2.1 Мотиви и мотивација.....	96
7.2.2 Теории на мотивацијата.....	97

## -ВТОР ДЕЛ-

### МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Предмет на истражувањето.....	102
2. Цели и задачи на истражувањето.....	102
3. Хипотези.....	104
4. Варијабли на истражувањето.....	105
5. Карактер на истражувањето.....	106
6. Примерок на истражувањето.....	107
7. Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	108
8. Статистичка обработка на податоците.....	108

## **-ТРЕТ ДЕЛ-**

### **АНАЛИЗА, ИНТЕРПРЕТАЦИЈА И КОМЕНТАР НА ДОБИЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО**

1. Основни претпоставки за градење на позитивната училишна клима .	110
1.1 Ставови и мислења на директорот на училиштето, педагошката служба (училишниот педагог и психолог) и наставниците за квалитетот на работата на училиштето воопшто.....	111
1.2 Дали во училиштето постојат доволно информации по прашањето што се подразбира под училишна клима.....	112
1.3 Дали менаџерите и другите вработени во училиштето се грижат за воспоставување на позитивна училишна клима.....	113
1.4 Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар во училиштето за тоа дали во наставата недостасуваат содржини од културата на живеење.....	114
1.5 Оценка на менаџерот и наставниот кадар за опременоста на училиштето.....	116
1.6 Оценка на менаџерот и наставниот кадар за тоа колку се почитуваат моралните вредности во училиштето.....	117
1.7. Оценка на менаџерот и наставниот кадар за постојната клима во училиштето.....	118
1.8 Оценка на менаџерот и наставниот кадар колку се почитуваат правата на сите субјекти во училиштето.....	119
1.9 Оценка на директорот и наставниот кадар за тоа колку во училиштето се почитува кодексот на однесување.....	120
1.10 Оценка на менаџерот и наставниот кадар за редовноста на наставата.....	121
1.11 Оценка на менаџерот и наставниот кадар за дисциплината во училиштето.....	123
<b>2. Училишната клима и ефективноста на училиштето .....</b>	<b>125</b>

2.1 Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар колку училишната клима влијае врз работата на училиштето.....	125
2.2 Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар колку училишната клима влијае врз успехот на учениците.....	126
2.3 Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар за поврзаноста помеѓу училишната клима и образовните резултати.....	128
<b>3. Училишната клима и соработката на менаџерот и наставниот кадар.....</b>	<b>130</b>
3.1 Оценка на менаџерот и наставниот кадар за постојната комуникација и соработка во училиштето.....	130
3.2 Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар дали позитивната училишна клима зависи од нивната соработка.....	131
<b>4. Училишната клима и транспарентното донесување на одлуки ..</b>	<b>133</b>
<b>5. Тимската работа и училишната клима.....</b>	<b>135</b>
5.1 Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар дали тимската работа влијае врз градењето на позитивна училишна клима.	135
5.2 Потреба од донесување на посебен документ за училишна клима.....	136
5.3 Дали документот за воспоставување на позитивна училишна клима треба да го подготви тим.....	137
<b>6. Улогата на директорот во градење на посебна нормативна програма која влијае на подобрување на училишната клима.....</b>	<b>139</b>
<b>7. Менаџерските активности на директорите во функција на градење на позитивна училишна клима.....</b>	<b>141</b>

**ЧЕТВРТИ ДЕЛ**  
**ЗАКЛУЧОК, БИБЛИОГРАФИЈА, ПРИЛОЗИ**

Заклучок .....	144
Користена литература.....	148

**Прилози**

Прилог анкетен лист за директори.....	154
Прилог анкетен лист за педагози и психолози.....	157
Прилог анкетен лист за наставници.....	160

# Вовед

Последната деценија од 20 век ја одбележаја драстични промени во општествениот, економскиот и политичкиот живот и техничко – трхнолошкиот развој на земјите, развиени и оние во развој.

Целината на таквите промени предизвика и промени во воспитно-образовните системи, внатрешната организација и поставеност на воспитанието и образованието, менаџирањето со воспитно-образовните организации, креативни начини на размислување и создавање структури за нивно функционирање.

Во центарот на сите барања е она кое бара развој на човекот во сите негови димензии.

Современото училиште, како сложен систем составен од бројни потсистеми ја менува својата структура, организациска и внатрешната работа.

Како симбиоза на бројните иновации едно од централните места го завзема барањето за креирање на здрава и позитивна училишна клима.

Во нашиот труд сакаме да укажеме на поврзаноста на системот на менаџирање во училиштето и бараната училишна клима, од која, во голема мера зависи како се остварува воспитанието и образованието.

Во оваа смисла ја истакнуваме ситуацијата на надминување на ригидната наставна работа заснована на давање на готови знаења од страна на наставниците и запомнување и репродуцирање на знаењата од страна на учениците. Новите барања ја надминуваат положбата на ученикот на објект врз кој се вршат влијанија. Ученикот се трансформира во субјект кој прима и повратно влијае, кој е во центарот на сите збиднувања во училиштето.

Новата позиција на ученикот најнепосредно е поврзна со новата клима во одделението и училиштето во целост.

Во тој контекст, пред менаџерот на училиштето во основното воспитание и образование се поставуваат нови, поинакви барања и менаџерски активности, каде што директорот на основното училиште добива нова улога како лидер, кој ги креира, ги промовира, ги реализира и ги евалуира промените во училиштето.

Новото време бара училиште од нов тип, а таквото училиште бара директор од нов ков, директор менаџер, вистински лидер во својата средина, директор кој ќе биде способен да ја реализира мисијата на училиштето, кои имаа визија за развој на училиштето.



Особено е важно да умее и може да создаде тим и клима на високи очекувања за успех, како кај наставниците и стручните соработници, исто така и кај учениците.

Од современиот менаџмент на училиштето се бара способност да формира мобилна, сигурна и динамична средина да ги води индивидуалните и институционалните сили во насока за постигнување на постојано повисоки цели.

Новата училишна клима и култура треба да ги инкорпорира традицијата, современите барања и идните очекувања.

Во оваа смисла менаџментот треба да го користи сето она што е позитивно и води напред. Посебно се значајни неговите лични особини.

Тој мора да поседува високи морални особини и професионални вредности, за да може да го изгради сопствениот интегритет како и да влева доверба кај вработените, нивното однесување и ставови и со личен пример да мотивира и придонесува за градење на работната атмосфера во училиштето.

Ако сакаме накратко да го определиме поимот училишна клима треба да кажеме дека таа е амбиент во кој се реализира работата во училиштето и меѓу другото, ги опфаќа и меѓу човечките односи на вработените и учениците во училиштето. Меѓу човечките односи кои што се актуелни во колективот во училиштето, можат да придонесат за создавање или нарушување на работната атмосфера и клима во училиштето.

Воспоставувањето на добри меѓу човечки односи претпоставува директорот на училиштето да поседува знаења за тоа, човечки и карактерни особини и знаења од психологијата на личноста.

Според авторите кои се занимаваат со личноста таа е посебна организација на особини. Личност се формира под влијание на диспозициите кои ги носат гените. Дали диспозициите ќе се развијат во готови особини значајна е средината и активноста на индивидуата.

Во оваа смисла доста значајно барање е она кое се однесува на менаџерот, неговите особини, неговите способности и се разбира неговото образование.

Сосема е разбирливо дека секој директор не е способен да воспостави и да ја чува позитивната клима во училиштето.

Целта на ова истражување е насочено кон истражување на мислењата и ставовите на наставниците, стручните соработници (вработените во психо-педагошката служба) и менаџментот во училиштето по однос на прашањето колку и како училишната клима и менаџерските активности на директорот влијаат на градењето на позитивна училишна клима и создавање на ефективни и ефикасни училишта.

## - Прв дел -

# ***Теоретски пристап кон проблемот на истражување***

### ПРВ ДЕЛ:

#### 1. Теориско-историски пристап кон проблемот на истражување

##### 1.1. Историска димензија на проблемот

Историската ретроспектива за почетоците и развојот на менаџментот ја чини основата на современиот менаџмент, од аспект на тоа дека видувањата за развојот и придонесот на различните теории за менаџментот наведуваат на она што треба да се прифати и да се прави во управувањето со една организација.

Ако на училиштето гледаме како на сложена организација, тогаш е сосема јасна потребата од разгледување на поедините теории кои се појавиле и кои го унапредиле управувањето, а со тоа и успешноста во работењето на организациите.

Во оваа смисла и значењето на делот од трудот кој го посветуваме на историскиот развој на видувањата и теориите за менаџментот.

Ако ги апстрахираме оние видувања според кои не постои потреба да се изучуваат теориите кои се појавиле и се развивале во историјата на менаџментот, можеме да констатираме дека теоријата и историјата се значајни и потребни за современата поставеност на менаџментот.

Различните теории кои се појавиле и кои се практикувале во управувањето на поедините организации денес претставуваат концептуална рамка за организирање на знаењата од оваа област и се основа за понатамошен развој на менаџерската наука.

Може да се каже дека некои теории, изгледаат апстрактни, меѓутоа, повеќето од нив се едноставни и практични и лесно применливи и во современото управување на различните организации.

Разгледувањето на различните теории кои ги развиле различни автори по својата суштина се видуваат и теории по однос на тоа како треба да се водат организациите и уште повеќе како да се раководи со работниците.

Денес сеуште се дискутира за пионерите на американската индустрија како за: Корнелиус Вандербилт (железница), Џон Д. Рокфе-

лер (нафта) и Ендру Корнети (челик).<sup>1</sup> Придонесот на овие индустријалци остави длабоки корени и траги во модерната култура!

Значајни дела кои ги споменуваат современите теоретичари на менаџментот се и класичните дела како „Држава“, од Платон, Хомеровата „Илијада“, и „Владетелот“ од Макијавели.

Сериозното изучување на менаџментот започнало во деветнаесетиот век со појавата на индустриската револуција. Како пионери на теоријата за управувањето се спомнуваат Роберт Овен и Чарлс Бабиџ Овен (1771-1858),

Роберт Овен е британски индустријалист и реформатор кој е еден од првите менаџери што ја признал значајноста на човечките ресурси во една организација и првиот кој што изразил загриженост за личната благосостојба на своите работници.

Бабиџ (1792-1871) е англиски математичар, кој што своето внимание го насочил кон зголемување на ефикасноста на производството. Првите значајни идеи од оваа област означени се како **Класичко гледиште на менаџментот**.

Класичкото гледиште всушност вклучува две различни гранки:

- научен менаџмент и
- административен менаџмент.

Во раните години на 19 век како основно барање избива потребата од зголемување на продуктивноста на трудот.

Како одговор на ваквата потреба, експертите, почнале да се концентрираат на начините и методите со кои ќе ја зголемат продуктивноста на работата на работниците.

Нивните настојувања во ова насока, всушност, доведува до развој на научната мисла на научниот менаџмент,

Меѓу првите мислителци на научниот менаџмент спаѓаат и: Фредерик В.Тејлор (1856-1915), Френк Гилберт (1868-1924) и Лилјан Гилберт (1878-1972).

Тејлор ги проучувал и временски ги определувал сите елементи во работата на еден работник во челичарницата. За него е значајно тоа што прв го внел системот на плаќање според норма и вовел пауза за одмор на работниците со цел кај нив да се намали заморот.

Како резултат на неговите иновации во организацијата и работата на работниците забележал видно зголемување на продуктивноста на работата, но што е исто доста значајно, забележал зголемување на квантитетот на производите и подобрување на нивниот квалитет. Воведените мерки во работата ја зголемиле и мотивацијата за работа кај работниците.

Френк и Лилјан Гилберт утврдиле стандардни материјали и техники вклучувајќи ја различната положба на сидарот во сидарството.

---

<sup>1</sup> Грифин, В.Р. ( 2010), Основи на менаџментот, Кочани, Генекс. стр. 13.

Лилјан Гилберт, има значаен придонес во развојот на индустриската психологија во областа на кадровскиот менаџмент.

Административниот менаџмент го проучува управувањето на организација во нејзината целосност.

Посебен придонес за развојот на административниот менаџмент го дале: Анри Фајол (1841-1925), Линдол Урвик (1891-1983) и Макс Вебер (1864-1920).

Фајол е првиот автор што ги идентификувал и дефинирал посебните функции на менаџментот - планирањето, организирањето, водењето и контролата. Тој навел дека токму овие функции прецизно ја одразуваат суштината на **раководниот процес**.

Повеќе современи автори за менаџмент, сеуште ја практикуваат оваа рамка, а активните практичари менаџери се согласуваат дека ваквите функции се важен дел од нивната работа.

## 1.2. Бихевиористичко гледиште на менаџментот

Претставниците на бихевиористичкото гледиште на менаџментот ставале поголем акцент на деловниот менаџмент, на одделните ставови и на групните процеси.

**Хуго Мустенберг** (1863-1916), е германски психолог. Тој е мислител со значаен придонес за развојот на **индустриската психологија**, Посебно се занимавал со тоа како психологијата да се стави во функција на менаџерите во и тоа најмногу во изборот и мотивацијата на вработените.

Мери Паркер Фолет (1868-1933) е претставник на научниот менаџмент. Нејзините заслуги се видни во осознавање на влијанието на однесувањето во организацијата.

Елтон Мајо и неговите соработници, врз основа на повеќе истражувања дошле до сознание дека однесувањето на човекот и работното место се многу значаен фактор за развојот на организацијата. Понатаму, Мајо, доаѓа до сознанието дека поединечните и социјалните процеси имаат значајна улога во обликувањето на **ставовите** и однесувањето на работникот во организацијата.

Абрахам Маслоу (1908-1970) и Даглас Мек Грегор (1906-1964). ја истакнале улогата на односите меѓу луѓето.

Маслоу тврдел дека луѓето се мотивирани според хиерархија на потребите, во која спаѓаат **паричните стимулси** и **социјалната прифатеност** која веројатно станува и најпозната теорија за човекови односи.

Теоријата X и теоријата Y на Даглас Мек Грегор застапуваат две екстремни верувања кои различни менаџери ги имаа во врска со нивните работници. Според мислењето на Мек Грегор теоријата Y била посоодветна филозофија која менаџерите би требало да ја прифатат.

Анализата на сознанијата од областа на **организациското однесување** не наведуваат на констатацијата дека тие имаат интер-

дисциплинарна основа и се плод на знаењата од областите на: психологијата, социологијата, антропологијата, економијата и медицината.

Организациското однесување е специфично гледање кон социјализацијата и прилагодувањето на човекот и се однесува на процесите поврзани со поединецот, групата и организацијата.

Таквите процеси претставуваат главни елементи во современата теорија на менаџментот. Меѓу значајните теми во оваа област спаѓаат

- задоволството од работа,
- стресот,
- мотивацијата,
- водството,
- динамиката на групата,
- организациската политика,
- меѓучовечките конфликти и
- структурата и дизајнот на организацијата.

Сакаме да нагласиме дека направената анализа за организирањето и водењето на динамично училиште се во голема мера под влијание на **организациското однесување**, а посебно **во создавањето на позитивна клима во училиштата**.

На менаџерите на основните училишта им е потребно солидно разбирање на човековото однесување бидејќи тие разрешуваат разновидни проблеми (пол, раса, етичка припадност, религија, создавање на позитивна училишна клима итн.) значајни за развојот на основното воспитание и образование.

Придонесот на претставниците на Бихевиористичкото сознание е поврзано со начините на кои што менаџерите го промениле размислувањето за вработените. Во оваа смисла тие од „алатки„ за создавање профит станале вредни ресурси значајни за развојот и динамиката на организацијата.

Меѓутоа, организациското однесување е сеуште прилично непрецизно во проучувањата и капацитетот да го предвиди однесувањето на конкретениот поединец. Затоа и придонесот на бихевиористичкото учење допрва треба да се докажува, истражува и практикува.

### **1.3. Квантитативно гледиште на менаџментот**

Квантитативното сознание на менаџментот се фокусира на донесување на одлуки, економска ефективност, математички модели и употреба на компјутери.

Издиференцирани се две гранки од квантитативниот пристап:

- наука за менаџментот и
- оперативен менаџмент.

**Наука за менаџментот** како поим ја означува врската со **научниот менаџмент**.

Меѓутоа, двата концепти имаат малку заеднички работи и истите не треба да се споредуваат (помешуваат).

Науката за менаџментот се фокусира на развојот на математичките модели.

**Математички модел** е упростено претставување на систем, процес или врска.

Науката за менаџментот е гранка на квантитативниот пристап во менаџментот, што конкретно се фокусира на развојот на математички модели (равенки ) и слични претставувања на реалноста.

**Оперативен менаџмент** е гранка на квантитативниот пристап во менаџментот што конкретно се фокусира кон овозможување на организацијата професионално да ги произведе своите производи и услуги. Затоа оперативниот менаџмент, некои автори го сметаат за применета наука за менаџментот.

Техниките на оперативниот менаџмент претежно се насочени кон организацијата и тоа како да овозможи поефикасно да ги произведе своите продукти и услуги. Од друга страна тие можат да се применат за разрешување на различни проблеми.

Други техники на **оперативниот менаџмент** се:

- теорија на масовно опслужување,
- анализа на рентабилноста и симулацијата.

Квантитативното сознание, денес на менаџерите им има дадено повеќе алатки и техники за донесување на одлуки и развиваање на процесите на организацијата. Сознанијата од оваа област се нагласуваат при планирањето и контролирањето. Тие се спротивни на математичките модели со кои не е можно целосно да се одредат однесувањето и ставовите кај работникот.

#### **1.4 Современи сваќања за менаџментот**

Класичниот, бихевиористичкиот и квантитативниот приод кон менаџментот не се спротиставени гледања, ниту треба меѓусебно да се исклучуваат. Секое од трите сваќања нуди различни претпоставки и предвидувања. За сеопфатно сваќање на менаџментот, треба да бидеме свесни за трите гледишта и нивниот придонес за развојот и унапредувањето на водењето на динамична и успешна организација.

Сознанието за системите, нивните елементи и функционирање нивната примена во менаџментот на организацијата, е едно од поновите, посовремените гледања.

По својата суштина системот е взаемна поврзана група од елементи кои функционираат како целина.

Ако на една организација гледаме како на систем, ние можеме да одредиме четири основни елементи:

- инпути,

- трансформациски процеси,
- аутпути и
- повратни информации.

По пат на технолошки и менаџерски процеси, инпутите се трансформираат во аутпути, а тие вклучуваат производи и услуги (материјални и нематеријални), профит, загуби, (дури и непрофитабилните организации мора да работат во рамките на сопствените буџети), однесувањето на вработените и информации.

Системското сваќање на организациите нуди најразлични значајни гледишта за организацијата.

**Отворените системи** стапуваат во интеракција со средината, додека **затворените системи** немаат интеракција со средината.

**Подсистемите** се, исто така, системи во рамките на еден поголем систем. На пример, постои систем на образованието и воспитанието на Република Македонија, а во негови рамки поврзува потсистеми како што е потсистемот на основното воспитание и образование.

Промената на еден потсистем може да влијае и на другите потсистеми.

Главна цел на менаџерите е постојано да ја заживуваат организацијата со цел да се избегнат неповолните дејствија на ентропијата.

Класичниот, бихевиористичкиот и квантитативниот приод се сметаат за универзални. Универзалноста значи нивно настојување за одредување на најдобриот за управување на организациите.

Меѓутоа, пропратното сваќање за менаџментот, укажува на тоа дека универзалните теории неможат да се применат на секоја организација, бидејќи секоја организација е уникатен примерок за себе.

**Попратното гледање** укажува дека **соодветното менаџерско однесување** во дадена ситуација одговара на уникатните елементи во дадена ситуација во организацијата.

Во рамките на севкупните промени кои настанаа по конституирањето на Република Македонија, како самостојна и суверена држава, од особено значање е промената на моделот на економскиот систем и воведувањето нов, според принципите на слободниот пазар и на пазарната економија. Таа промена нужно налага адекватни промени и во економските, организациските, методолошките и меѓучовечките односи во сверата на воспитанието и образованието и во сверата на научното истражување.

Новите збиднувања во сферата на економскиот, техничко-технолошкиот развој, културата и сл. ја наметнаа потребата од промени и во општиот систем на воспитание и образование, во работата на неговите потсистеми, но и во внатрашната организација на наставната и другата работа во училиштата.

Во оваа смисла се наметна потребата за осовременување на образовната технологија, модернизација и опременување на воспитно-

образовните и научно-истражувачките институции, промени на наставните планови и програми и сл.

Новиот амбиент на пазарно однесување бара промени во сите домени од работењето на училиштата, факултетите, и другите воспитно-образовни институции.

Од друга страна се наметнаа промени во планирањето, во поставеноста на воспитно-образовните институции, во нивното управување.

Приспособувањето кон пазарните услови на работење бара воведување и на квалитетен менаџмент; како современ процес и услов за успешно остварување на поставените цели кај овие институции и како императив на новото време.<sup>2</sup>

Анализирајќи ја состојбата на трудов и од областа на менаџментот, може да се констатира дека не е мал бројот на автори кои во Република Македонија го исреажувале овој проблем и издале вредни трудови.

## **2. ПОСТАВЕНОСТА И ФУНКЦИЈАТА НА СОВРЕМЕНОТО УЧИЛИШТЕ**

Денес со право зборуваме за современо, модернизирano училиште кое ги надминува границите на традиционалното ригидно училиште. Во центарот на наставната и другата работа во училиштето се става ученикот. Индивидуалниот развој на секој е императив на денешницата.

Отвореното образование е образование кое треба да го замени традиционалното. Во оваа смисла и зборуваме за симбиоза на иновации. Иновациите се замислени како систем на промени кои треба да одговорат на современите барања. Тие го опфаќаат воспитно-образовниот систем во целина, неговата поставеност и организација, но и внатрешната поставеност на наставната работа.

Во склопот на сите иновации се и промените во управувањето со системот во целина и со потсистемите.

Основното образование, како еден од основните потсистеми треба да го понесе товарот на сето она ново што треба да се случи во сооднос со современите барања на животот и работата на човекот.

Централно прашање е како тоа ќе се иновира и во областа на управувањето.

Токму тука ја гледаме симбиозата на бројноста на иновации во училиштето и потребата од квалитетно менаџирање.

---

<sup>2</sup> Гоцевски, Т. (2003) Образовен Менаџмент, Куманово, Македонска ризница, стр 12



## 2.1 Училиштето како организациски систем

Училиштето се определува како непрофитна организација која нуди **воспитни и образовни**, услуги.

Во основата на современото училиште е барањето како тоа да се направи ефективно.

Прво, се поставува прашањето што се подразбира под ефективно училиште? Пред се, кога зборуваме за ефективно училиште зборуваме за ефикасен начин на постигнување на поставените цели, разумно и рационално користење на ресурсите, но и донесување на вистинските одлуки и нивното успешно спроведување.<sup>3</sup>

Секое училиште вклучува повеќе елементи и тоа:

- Материјално-технички ресурси (простор, опрема, средства за работа, предмет на работа);
- Финансиски ресурси (средствата остварени по различни основи);
- Кадровски ресурси (луѓето, расположливите потенцијали за работа).

Кога зборуваме за кадровските ресуси зборуваме за луѓе кои се вработени во организацијата, и имаат професионални задачи и интеракциски се поврзани за да ги остварат поставените цели на организацијата.

Секоја индивидуа се здружува во организација за полесно да ги оствари и своите индивидуални цели. Колку заедничките цели ги задоволуваат индивидуалните, толку организацијата е поатрактивна за поединецот. За успешно реализирање на воспитно-образовниот процес потребно е добро водење на организацијата кое е во функција на поставената мисија.

Терминот **систем** подразбира голем број појави и феномени кои се присутни во општеството, стопанството, технологијата и терцијалните дејности<sup>4</sup>.

Училиштето е вештачки и динамичен организационен систем. Динамичноста претставува систем на промени во функција на осовременувањето на воспитно-образовната дејност.

Организациите како општествен систем содржат **два внатрешни фактори** посебно значајни за нивното функционирање. Тоа се **институционалниот и индивидуалниот фактор**.

Индивидуалната димензија на организацијата се однесува на индивидуалните потреби, способности и стилови. Имено, секој вработен располага со различни предиспозиции од кои зависи напорот кој се вложува за да се постигне определена продуктивност. Училиштето ќе биде здрава организација само доколку се воспостави рамнотежа помеѓу

<sup>3</sup> Петковски, Н.К. (2004), Водење на динамично училиште, Скопје, Биро за развој на образованието. стр.15

<sup>4</sup> Stefanović Z, (1998), Organizacija preduzeća, teorija, strukture ponašanja, razvoj, Beograd, Ekonomski fakultet.

индивидуалните и институционалните димензии. Од аспект на карактерот на организацијата на образовните институции може да се наведат следниве заеднички карактеристики<sup>5</sup>.

- Вработените во основните училишта се со релативно висок степен на образование, а се од многу различни области.

- Во училиштето се реализираат процеси кои се повторуваат, но се и еднократни.

Затоа организационата структура на училиштето е динамична категорија, која што е потребна постојано да се прилагодува на потребите од внатре, но и на турбулентното опкружување.

Во училиштето постои висок степен на хетерогеност меѓу учениците во воспитно образовниот процес. Исто така, постојат големи разлики помеѓу наставниците како носители на дејноста и другите вработени: стручните соработници, административниот и техничкиот персонал, возраста, степенот на образование, структурата, односно наставната подготовка, целите, наставните предмети.

## **2.2. Училишна структура**

Секое училиште има своја организациска структура, организациска култура и организациска клима. Особено е значајно организациската структура, организациската култура и организациската клима да се во корелација и да овозможат успешно реализирање на училишната мисија.

За организациската структура на училиштето карактеристични се три димензии, и тоа:

1. Комплексноста, која што произлегува од хиерархијата и поделбата на работата;

2. Формализацијата, која укажува на егзистирањето на политики, процедури и правила;

3. Централизацијата, која укажува на фактот дали моќта на одлучување е централизирана или е децентрализирана (дисперзирана).

Посебно значење за функционирањето на училиштето имаат вертикалната и хоризонталната диференцијација.

Вертикална диференцијација е појава која е најмалку посакувана од субјектите во училиштето затоа што кај наставниот кадар создава чувство на немотивираност.

Меѓутоа, вертикална диференцијација е присутна појава во училиштето, бидејќи во него, како општествен систем (потсистем), има различни вредносни системи, кои можат да генерираат конфликти помеѓу вработените и развој на антикултура. Исто така, оваа диференцијација ја задоволува потребата за постигнување на организациските цели.

---

<sup>5</sup> Петковски, К.( 2004), Водење на динамично училиште, Скопје, Биро за развој на образованието. стр.15

Хоризонталната диференцијација произлегува од поделбата на работата во една организација каква што е основното училиште. Специфика на училиштето е што има наставници од различни подрачја на пример од: општествените науки, природните науки, техниката. Тие се групирани според предметната припадност во стручни активи.

Постоењето на различни активи во училиштето ја прави и функцијата на директорот сложена и суптилна. Имено, целта на директорот на училиштето треба да биде насочена кон поттикнување на соработка на наставниците во активите во интерес на создавање на позитивна училишна клима и постигнување на повисоки резултати на наставниците, учениците и училиштето. Исто така, значајно е и барањето директорот на училиштето да внимава да не фаворизира ниедна категорија на наставници или некој друг персонал во училиштето бидејќи може да предизвика конфликтни ситуации.

Кога станува збор за училиштето посебно се нагласува и т.н. Формализација. Формализацијата доаѓа од државата, дидактичките принципи и менаџментот.

Гледано од аспект на формализацијата училиштето претставува бирократска организација.

Во објаснувањето на поимот бирократија, пред се се мисли на работењето, според строго утврдени правила и процедури, работа со хартија и евидентирање.

Бирократската организација е посебен вид на формална организација развиена од германскиот социолог Макс Вебер којшто верувал дека организацијата може да ја зголеми својата ефикасност доколку постои соодветен водач.

Училишната бирократска организациона поставеност има свои предности и слабости. Предностите се однесуваат на тоа што таа овозможува почитување на принципот на еднаквост на воспитанието и образованието на ниво на државата за сите нејзини припадници како и последователност и континуитет на случувањата на воспитно-образовниот процес. Слабите страни на таквата организациска поставеност на училиштето се манифестира во тоа што лесно може да дојде до промена на целите, извршителите се ограничени, заради постоење на стандарди во работењето и доследно справување на наставните методи и стратегии.

Претераната формализација може да доведе до ограничување на автономноста на наставниците.

Бирократската организација која пропишува сакано однесување ја смалува креативноста и иницијативата на вработените. Поради тоа вработените се третираат како машини, а не како индивидуи со различни потреби, чувства и мотиви.

Исто така, бирократската организација ги игнорира мотивационите фактори, а го респектира само она однесување кое што е во согласност со формулираните правила, прописи и процедури.

Според авторите Авен и Хјуџис училиштето како систем го карактеризираат три компоненти:<sup>6</sup>

1. Надворешна структура на училиштето;
2. Однесувањето на директорот на училиштето;
3. Внатрешната структура на училиштето;

Надворешната структура на училиштето ја сочинуваат:

- институционалните рамки на училиштето,
- вреднувања, вредности и очекувања на општествената заедница,
- вреднувања, вредности и очекувања на директорот на училиштето.

Големо значење за работата на едно училиште има и надворешната компонента која го прикажува влијанието на надворешната средина врз одвивањето на воспитно-образовниот процес внатре во организацијата и има големо влијание врз однесувањето на учесниците на тој процес. Станува збор за закони и прописи на државата, како и за понагласено влијание на јавното мислење на локалната, пошироката општествена заедница што се во тесна врска со културата, традицијата, религиозните чувства, потребите и слично.

За нашиот предмет на проучување посебно значење има однесувањето на директорот во училиштето.

Во теоријата на менаџментот издиференцирани се пет вида на моќ кои ги употребува водачот, во различен сооднос, во зависност од искусствените капацитети, и тоа:

- Стручна,
- Кадролошка;
- Едукативна;
- Симболичка;
- Културна.<sup>7</sup>

Стручната моќ се однесува на професионалните карактеристики на директорот, а кадрошката се однесува на моќта на директорот да ги интегрира наставниците и да создаде добри меѓучовечки односи и добра, позитивна работна клима.

Едукативната компонента се однесува на инструктивно-педагошката работа на директорот во однос на вработените.

---

<sup>6</sup> Петковски, Н.К. (2004), Водење на динамично училиште, Скопје, Биро за развој на образованието, стр. 19-23

<sup>7</sup> Стоилковска, А. (2005), Како да се изгради здрава училишна клима, Скопје стр. 19-24

Симболичката компонента ја симболизира моќта на директорот како водач.

Културната компонента ја одразува способноста на директорот да ги постави темелите по кои ќе се гради културата на училиштето, која е многу значајна за неговата традиција.

Свое значење за функционирањето на училиштето има и неговата внатрешна структура. Неа ја сочинуваат три елементи:

1. Организација и реализација на наставата;
2. Училишната клима;
3. Училишната култура;

Воспитно-образовниот процес, кој се одвива внатре во училиштето ја претставува неговата внатрешна структура.

Постојењето на секоја организација ќе биде неизвесно доколку не постои воспоставен систем за градење на организациската развојна визија. Во визијата се вградени лични и организациски желби, надежи, интенции и планови.

Целиот овој процес треба да се анализира преку:

- создавање на позитивна клима за работа,
- развивањето и
- актуелноста на училишната култура,
- воспоставените интерперсонални односи,
- практикувањето на власта и моќта на училишно ниво.

При тоа мора да се респектираат и особеностите на поединците во поглед на нивното искуство, потенцијал, нивото на аспирации што се резултат на очекувањата и сопствениот концепт на работа и живеење. Наведените сознанија ја потврдуваат комплексноста на училиштето и го означуваат како сложен, динамичен и целесообразен систем.

### **3. Училишен менаџмент**

#### **3.1. Дефинирање на менаџментот**

Во одредувањето на поимот менаџмент ќе ја истакнеме дефиницијата на Трајан Гоцевски наведена во книгата „Образовен менаџмент“, во која вели дека по својата природа менаџментот е сложен и комплексен феномен и се разгледува како микро и макро менаџмент.<sup>8</sup>

- микро менаџмент се занимава и ја опфаќа проблематиката на работењето и успешноста на организацијата, додека пак,
- макро менаџментот се однесува на остварување на поставените цели.

---

<sup>8</sup> Гоцевски,Т. (2003) Образовен Менаџмент-второ издание, Скопје, Филозофски факултет,Македонска ризница, Куманово,.стр.20,21,23

Менаџментот има големо значење и соодветствува на надворешните и внатрешните ресурси во секоја организација. Во тој контекст зборуваме и за значењето на менаџментот и во воспитно-образовните институции.

Најпрво, преку еден динамичен процес менаџментот мора да ги разоткрие остварливите потреби на образовниот процес. Тој ги здружува сите сили во превземањето на нови потфати, како постојан стремеж за остварување на целите. Менаџментот води сметка за меѓучовечките односи внатре во системот и надвор од него во окружувањето”.

#### **Различни автори различно го дефинираат менаџментот и тоа:**

- За Рики В. Грифин: „Менаџментот претставува збир активности (вклучувајќи планирање и одлучување, организирање, водење и контролирање) насочени кон користење на ресурсите на организацијата (човечки, финансиски и информациски) поради постигнување на целите на организацијата на еден ефикасен и ефективен начин.<sup>9</sup>

- Питер Дракер истакнува дека: „Под менаџмент се подразбира исто што и да се подредат одделните делови во една целина.<sup>10</sup>

-За Амстронг: „Менаџментот е одлучување за тоа што да се направи и притоа што на луѓето да им се нареди.

- Според Стонер и Фриман: „Менаџментот е процес на дизајнирање, организирање, водење и контролирање на работата на луѓето во организацијата и тој претставува пристап во одбирањето на најдобрите расположливи ресурси со цел да се постигнат поставените цели,„

- Кавран и Флоријанчич го одредуваат како: „Планирање и организирање на активности и дејствија за постигнување на целите и деловната политика на организацијата со преземање одговорност за постигнатите резултати.<sup>11</sup>

- Менаџментот е процес - серија на чекори или насочувања на акциите во правец на остварување на дефинираната цел.

- Менаџментот е дисциплина - која ги систематизира правилата, принципите и теориите и ги остварува поставените цели со искористување на човековите и други ресурси.

- Менаџментот е практична примена на искуствата и знаењата што ги имаат менаџерите.

---

<sup>9</sup> Рики В.Грифин,„Основи на менаџментот”Кочани-Генекс2010 г.стр.5

<sup>10</sup> Константин Н.Петковски,Мирјана А.Алексова “Водење на динамично училиште”Скопје,Биро за развој на образованието, 2004 год.стр 77,78,

<sup>11</sup> Константин Н.Петковски,Мирјана А.Алексова “Водење на динамично училиште”Скопје,Биро за развој на образованието, 2004 год.стр 78,79 ,

- Менаџментот е систематизирано знаење за ефикасно управување со акциите на претпријатието во насока на остварување на поставените цели.<sup>12</sup>

Сеуште не постои универзално прифатена дефиниција за менаџмент. Од анализата на повеќето дефиниции (од повеќе автори), може да се дојде до една која е посинтетизирана. Спорад авторот Бебек Шуклев. „Менаџментот е универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурси во остварување на однапред дефинираните цели на организацијата,,.

Самиот почеток на дефиницијата се однесува и укажува на менаџментот како процес кој е применлив во разновидни претпријатија (видови на претпријатија по дејност), болници, верски организации, универзитети, училишта, владини агенции, здруженија и слично. Процесот ги опфаќа следниве менаџерски функции: планирање, организирање, координирање, мотивирање, контрола.

Вториот елемент од дефиницијата го сочинуваат ресурсите, и тоа: суровините, опремата, парите, од чија што правилна алокација зависи успешноста на организацијата.

Третиот елемент го сочинуваат менаџерите и луѓето со чиј напор се извршува работата.

Четвртиот елемент се однесува на формулирање и извршување на проектираните цели на претпријатието преку координација на човекови и материјални ресурси од страна на менаџерот.

### **3.2. Нивоа на менаџмент**

Сосема сигурно е дека менаџментот ќе ги ослободи, мобилизира, видоизмени и целонасочи физичките, а пред се човечките потенцијали на воспитно – образовните институции.

Во училиштата, факултетите и другите институции менаџментот треба да воспостави еден нов начин на размислување, однесување и работа што ќе доведе до многу поефикасно користење на сопствените ресурси.

Менаџментот во образовните институции опфаќа: управување со голем број на луѓе (наставници, ученици, родители). Токму затоа на воспитно-образовните, научно-истражувачките и едукативните системи во услови на пазарна економија, неопходен им е современ менаџмент кој во оваа дејност ќе ги воведо современите форми и методи на управување и раководење со училиштето. Тоа се оспособени кадри кои ќе можат да одговорат на оваа динамична, сложена и одговорна функција.

---

<sup>12</sup> Гоцевски,Т. (2003) Образовен Менаџмент-второ издание, Скопје, Филозофски факултет,Македонска ризница, Куманово,.стр.20

Според местото на менаџерите во хиерархијата на пирамидалната структура разликуваме:

- врвен менаџмент,
- среден менаџмент и
- прво ниво на менаџери (прва линија на менаџмент).

### Приказ број 1



Врвниот менаџмент е група одговорна за подготвување на деловната политика, за насочување и за успехот на сите активности на претпријатието. Го покрива работењето на организацијата во целина, се грижи за остварување на целите, ги одржува екстерните односи и се грижи за долгорочниот успех.

Средниот менаџмент е група за спроведување и интерпретација на политиката во организацијата и за успешно работење на одделението и секторот.

Менаџерите на ова ниво се задолжени за кадровски активности, активности сврзани со производството, маркетинг активности, набавка, контрола на квалитетот и сл. Овде спаѓаат сите директори на одделенија или сектори на претпријатието, менаџер за продажба, кадровски менаџер директор на лабораторија и сл. За разлика од менаџерите на врвно ниво, кои се грижат за долгорочниот развој на организацијата, средниот менаџмент се интересира за непосредна иднина, создавање на добра **организациска клима** и култура.



Менаџментот на пониско ниво е група одговорна за конкретно извршување на политиките и за остварување на целите на организационите единици при процедури, одобрени од средниот и врвниот менаџмент. Овде спаѓаат надзорник и предрботник кои работат со вработените во извршувањето на дневните работни задачи и активности. Тие го следат извршувањето на планот, политиките и постапките определени од врвниот менаџмент. Временската ориентација е пократка, и е сведена на остварување на секојдневните цели<sup>13</sup>.

Во основните училишта во нашава земја, врвниот менаџмент е резервиран за директорите или пак за нивните заменици, доколку се работи за големо училиште со повеќе од 1000 ученици. Директорот и неговите заменици (доколку ги има), за први соработници ги имаат претседателите на стручните активи. Во некои училишта како дел од средниот менаџмент се и сменоводителите и раководителите на класи.

На линијата, прво ниво на менаџмент, се јавуваат наставниците. Тие се јавуваат како менаџери на своите одделенија (учениците и родителите).

### **3.3. Менаџерски функции**

Од аспект на менаџерските функции според авторот Тодор Кралев, можат да се специфицираат четири менаџерски функции и тоа:

- планирање,
- организирање и екипирање,
- раководење и контрола<sup>14</sup>.

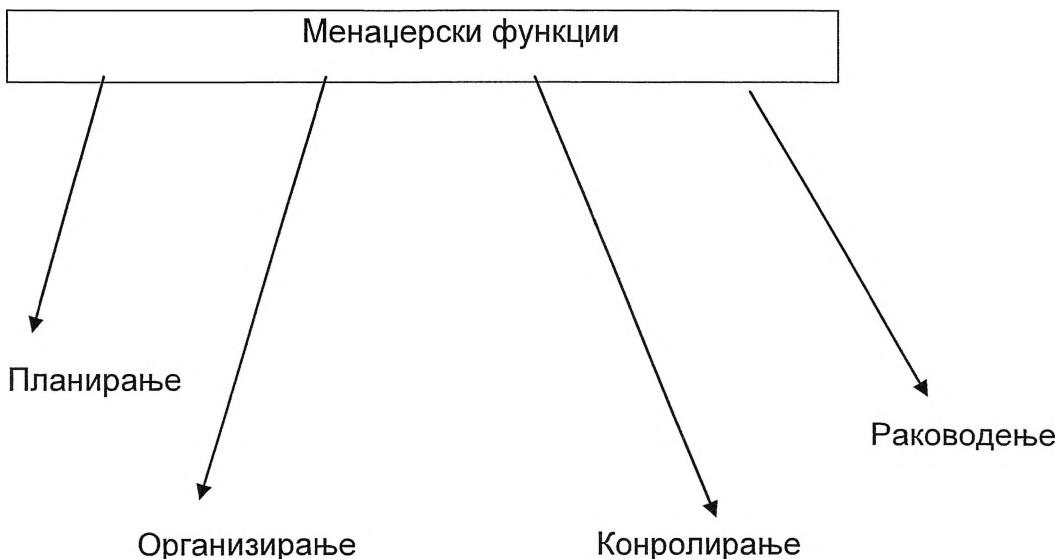
---

<sup>13</sup> Шуклев, Б. (1998), Менаџмент; Скопје, Економски факултет, стр. 8

<sup>14</sup> Кралев. Т. (2007), Основи на менаџмент, Скопје, Универзитет за туризам и менаџмент, стр. 12.

\*Јанкоски, Д. (1998), Транзиција, менаџмент, образование, Скопје, Просветен работник, стр. 88

Приказ број 2.



Планирањето е ментална активност на менаџментот за определување на цели, политики и планови врз база на предходно предвидување на екстерното и интерното окружување<sup>15</sup>.

Сите менаџери мораат да изготвуваат долгорочни и краткорочни планови бидејќи,

- тоа им дава насока,
- го намалува ударот од промените,
- ги минимизира загубите и непотребностите и
- поставува стандарди со кои понатаму се унапредува контролата.

Можеме да заклучиме дека „Планирање е постојано барање на можности и решенија за работа,“<sup>16</sup>

Во рамките на училиштето постојат:

- дологорочни,
- краткорочни и
- оперативни планирања.

Позначаен плански документ е Годишната програма за работа на училиштето која се смета за среднорочно планирање. Во неа можат да

<sup>15</sup> Шуклев, Б. „Менаџмент“, Економски факултет-Скопје, 1998, стр. 126

<sup>16</sup> Петковски, К., Алексова, М., „Водење на динамично училиште“ 2004, стр.79, Скопје : Биро за развој на образованието

се предвидат и делови за долгорочното планирање, односно мисијата на училиштето.

Оперативните програми – краткорочните планирања најчесто се подготвуваат пред почетокот на извршувањето на работните задачи.

Во последно време, во училиштата, во нашата држава се подготвува таканаречено развојно планирање за секој наставен предмет, во кое се опфатени :

- годишното,
- тематското и
- планирањето за работен ден, односно дневната подготовка за наставниот час.

Значаен чекор е определувањето на поимот организирање.

По својата суштина организирањето е:

- поставување,
- поттикнување,
- прилагодување,
- извршување на систем од норми и односи меѓу луѓето. Тоа

е процес на поделба на работите меѓу групата и поединците и координирање на нивните активности за постигнување на целите на организацијата.

Со менаџерските функции организирање и екипирање се утврдува улогата на поединецот во организационата структура, односно се овозможува секој човек да си ја знае својата улога.

Менаџерската функција е инструмент на менаџментот и во нејзината структура се дефинирани задачите што треба да ги извршува поединецот, според сопствените способности и мотивираноста. Тоа значи да се идентификуваат потребите за работна сила, да се има увид во профилот и квалитетот на кадарот што е на располагање, вработување на нови работници и слично. Сето тоа се прави со цел поефикасно да се извршуваат предвидените, посакуваните цели.

Што се однесува до теоријата за организација на образованието во нашава држава, присутни се повеќе проучувања и отварање на процесите и перспективите кои овозможуваат поефикасен педагошко – професионален систем, со нови решенија за организациски систем,

посовремена организација на трудот и поефикасно управување во воспитно-образовниот процес.<sup>17</sup>

Раководењето има за цел да влијае врз придонесот на луѓето во организацијата, Менаџерите се соочуваат со бројни проблеми при работата со луѓето. Најчесто тие проблеми потекнуваат од нивните желби, барања и однесувања како индивидуи или група.

Раководењето претставува ефективно средство за:

- мотивација на поединецот или групата (подредените),
- избирање на ефективен канал за комуникација и
- решавање на конфликтите во менаџерските акции.

Во системот на мерки кои ги превзема менаџментот свое значење има и контролирањето (контролата).

Контролирањето, всушност, е мерење на остварените резултати со стандарди, дијагностицирање на причините за девијација на остварените во однос на саканите резултати<sup>18</sup> и до колку е потребно превземање на корективна акција.

За да може менаџерот ефикасно да ја врши контролата потребно е да располага со високо ниво на знаења.

Авторот Тодор Кралев, според „Henry Mintzberg, наведува дека врвните менаџерите имаат (играат) три вида на улоги, и тоа:

- **интерперсонални,**
- **информативни и**
- **улога на донесувачи на одлуки<sup>19</sup>.**

**Интерперсоналната улога** содржи: номинално раководење:

- извршува протоколни задолженија,
- лидер – мотиватор кој обучува и охрабрува и
- поврзувач помеѓу понискиот и повисокиот менаџмент.

Информативната улога на менаџерот се состои во набљудување на настаните околу себе, ширење на информации на вработените, и улога на потпарол на училиштето – дава изјави за јавноста.

---

<sup>17</sup> Гоцевски, Т. (2003), Образовен менаџмент, Битола, Македонска ризница, стр. 286

<sup>18</sup> Шуклев, Б. (1998), Менаџмент,, Скопје, Економски факултет; стр. 293

<sup>19</sup> Кралев, Т. (2007), Основи на менаџментот, Скопје, Универзитет за туризам и менаџмент, стр. 13.

**Улогата на донесувач на одлуки** содржи:

- давање на идеи и превземање на активности за реализација на идеите за развој на училиштето – претприемач,
- раководител при нарушување на организацијата во училиштето (во итни или кризни ситуации, треба да знае и умее соодветно да **се однесува** со вработените.

Како **алокатор** на ресурси, од директорот се очекува да определи кои ресурси каде и како ќе бидат распоредени.

Улогата преговарач за било какви работни задачи, што треба училиштето да ги изврши, не е лесна улога, бидејќи постојат, многу често, спротивставени ставови и интереси на вработените во училиштето.

## **4. ВОДСТВО ВО УЧИЛИШТЕТО**

### **4.1. Улогата на директорот во училиштето**

Под поимот директор (и директор на основно училиште) подразбираме функција што некоја личност ја извршува во некоја организација или звање што некоја личност го носи при извршување на некоја раководна функција на некои од повисоките менаџерски нивоа.<sup>20</sup> Имено, станува збор за дадено законско право или поставување на некое лице на функција директор со одлука на некој орган.

Според авторот **Серџовски** за да може едно лице успешно да ја извршува функцијата директор, треба да поседува неколку основни карактеристики<sup>21</sup>, и тоа:

- Стручна;
- Кадролошка;
- Едукативна;
- Симболичка;
- Културна.

---

<sup>20</sup> Петковски, К. (2000), Водството и ефективната комуникација, Битола, АБ„Киро Дандаро“- Стр. 23.

<sup>21</sup> The principal, Creative. Leadership, for effective schools, Ubben, E. Hghey, LUSA> Allen and Bd con, стр. 22-24

Основно прашање на кое треба да се одговори е кои се главните карактеристики на директорот. АФторите главно ги наведуваат следниве:

- културна,
- симболичка,
- едукативна,
- кадролошка,
- стручна.

Во литератураата се среќаваат и различни класификации на директорите како:

- Л - директор
- М - директор-менаџер
- А - директор-демонстратор

**1. Стручноста** како карактеристика се однесува на стручните знаења на директорот и неговата подготовка со кои располага. По однос на овие карактеристики директорот е на повисоко ниво од другите вработени од подрачјето на дејноста на организацијата на која е директор. Стручниот директор го започнува работниот ден со јасна претстава за крајната цел и ги поставува правите работи на право место. Поседувањето на оваа карактеристика е и во прилог на градењето на добрите меѓучовечки односи и на градењето на здрава училишна клима.

Оваа карактеристика ја чини суштината на карактеристиките со кои директорот со своите знаења (знаење, умеења и вештини) може да се наметне на другите вработени.

**2. Кадролошката** карактеристика на директорот се однесува на:

- успешноста на директорот во екипирањето на кадарот,
- како при нивно вработување, исто така,
- при поставувањето на правите луѓе на право место.

Поседувањето на оваа карактеристика е во прилог на создавањето на добри меѓучовечки односи и позитивна клима во организацијата (во училиштето) градење на здрава училишна клима.

**3. Едукативната** карактеристика вклучува:

- способност за евалвација на наставните планови и програми,
- грижа за професионалниот развој на вработените ( во нашиов случај – наставниците, но и другите вработени во училиштето),

- нивно воведување во наставната работа,
- поучување и
- подржување за полесно усовршување во работата.

Поседување на оваа карактеристика на директорот му овозможува да успее во својата средина, да се наметне како позитивен пример.

**4. Символичката** карактеристика е одлика на успешните директори. Тоа се оние директори кои успеале да го афирмираат училиштето, и во пошироки рамки, односно го изградиле неговиот имиџ.

**5. Културната** карактеристика му овозможува на директорот да ги зајакне вредностите и верувањата кои го прават училиштето единствено. Станува збор за препознатлива средина со своја традиција. Значајно е тоа што ваквите директори не само што создаваат организациска култура туку се во состојба истата да ја менуваат според наметнатите потреби и услови на работа во училиштето.

Директорот на основните училишта со менаџерски способности и кои поседуваат стручни и кадровошки карактеристики се очекува да бидат успешни раководители и водачи во својата средина. Покрај поседувањето на стручни знаења и искуства, современиот директор менаџер во училиштето за основно воспитание и образование, потребно е да биде:

- амбициозен,
- снаодлив,
- истраен,
- искрен,
- стабилен,
- да поседува талент за водење,
- да биде креативен,
- да има идеи и способност да ги проучува ситуациите и луѓето и
- да ги донесува вистинските одлуки значајни за училиштето.

За да ја извршува со успех својата одговорна работа, директорот на училиштето, според авторот М.Вилотијевиќ, треба да се издиференцираат следниве функции на директорот на современо училиште:

- планско-програмска функција;

- организаторска функција;
- функција на водење;
- евалваторска и истражувачка функција;
- педагошко-инструктивна функција.<sup>22</sup>

#### 4.2. Особености на директорот – менаџер на основното училиште

Според нашите сознанија, поимот директор-менаџер на основно училиште треба да се сфати како функција што ја извршува некој поединец, во некоја организација (основно училиште), односно како звање што го носи некое лице при **извршувањето на определена водствена функција** на некои од повисоките менаџерски нивоа.\* Вршејќи ја оваа функција директорот на основно училиште е и менаџер, бидејќи секојдневно врши некоја од менаџерските функции но, сепак, работата на ова раководно лице се уште зависи од повеќе фактори кои, неминовно, ќе ја ограничуваат неговата самоиницијативност и самостојност во вршењето на оваа сложена улога на менаџер.

Но кога го употребуваме терминот директор на основно училиште, тогаш ги утврдуваме и термините односно поимите менаџер и водач (лидер)<sup>23</sup>. Доколку директорот на училиштето е насочен кон резултатите од работењето, тогаш тој навлегува во сферата на менаџер, но ако повеќе е насочен кон воспоставување на релации и односи, тогаш тој се приближува до водач (лидер).

Директорот на училиштето како менаџер, во улога на водач, визионер, со својата работа ги:

- мотивира,
- обучува,
- и охрабрува наставниците,

<sup>22</sup> Vilotiević, M.(1993), Organizacija i rukovodjenje školom, Beograd, Naučna kniga, str. 114.

<sup>23</sup> Гоцевски, Т. 2007,Образовен менаџмент, Скопје, Филозофски факултет, Св. Кирил и Методиј, стр. 283

Превземен материјал од Магистерски труд \*Зашовска, С : Менаџирањето на директорите во училиштата со мултиетнички состав, Филозофски факултет Скопје, 2011,стр.41

Петковски, Н.К.: „Водење на динамично училиште“, Биро за развој на образованието, Скопје, 2004,



➤ работи на тоа наставниците да имаат во него доверба и дека тоа што го воведува директорот во училиштето е за нивно добро и за напредок на училиштето.

Директорот треба да ги обединува сите членови на колективот особено преку создавање на **здрава училишна клима**, а тоа го прави со своите **менаџерски активности**,

- доследност,
- отвореност,
- флексибилност,
- соработува со учениците,
- вработените,
- родителите,
- асоцијациите,
- фондациите,
- го преставува училиштето секаде каде што е потребно.

Основната формула за успех на училиштето е директорот да умее да се разбере со вработените и со луѓето во поблиската и пошироката средина.

Колку директорот – менаџер ќе биде успешен во својата работа, зависи од способностите на неговата личност, но и од тоа дали позицијата на која што се наоѓа, соодветствува со неговата личност.

Во литературата се истакнуваат пет општи особености на личноста на манаџерот, како што се:<sup>24</sup>

- екстравертност,
- негативна афективност,
- негативни емоции,
- согласување,
- совесност и
- отвореност за доживување.

---

<sup>24</sup> Gareth K.Jonejand, Jeniter M.George.>”Современ менаџмент,, Tehas A.>M University, стр. 88

Секоја од овие особености може да биде поизразена или помалку изразена.

За особините на личноста на менаџерот значајно е тоа што едни особини ја зголемуваат **ефикасноста** на менаџерот во една ситуација, а во друга ситуација можат да ја намалат.

Во последно време, истражувачите утврдиле пет основни карактерни особини на личноста што им се особено важни на организациите. Станува збор за создаден популарен модел на карактерни особини на личноста, наречен Големата петка<sup>25</sup>.

Директорот – менаџер на основно училиште треба да се стреми да ги разбере основните карактерни особини и начините на кои тој може да влијае врз однесувањето на вработените при различни ситуации во училиштето.

Иако истражувањата се уште не го испитале целосно **афективното** подрачје на луѓето кои се пријатни, изгледа веројатно дека тие кои се пријатни полесно развиваат добри работни односи со колегите и вработените.

Менаџерите кои се на високо ниво на согласност се:

- љубезни,
- срдечни и
- можат да развиваат добри меѓучовечки односи со вработените во училиштето.

**Совесноста** во моделот „Големата петка“ на карактерните особини го претставува бројот на целите на кои се концентрира поединецот. Луѓето кои се фокусираат на неколку цели, веројатно е дека ќе бидат организирани, ќе работат:

- систематски,
- одговорно и
- дисциплинирано.

Менаџерите на високо ниво на совесност се организирани и самодисциплинирани. Високото ниво на самосвесност значи изразена

---

<sup>25</sup> Грифин В.Р.(2010) , Основи на менаџментот, Кочани, Генекс, стр. 227

внимателност кон сите детали и способност да понесува одговорност свесно и организирано.

Значајна карактеристика на менаџментот е и **негативната ефективност**. Станува збор за тенденција да се доживуваат негативни емоции и расположенија, да се чувствува тажен и да се биде критичен кон себе и кон другите. Менаџерите кои ја поседуваат оваа особеност, чевство, можат да се чувствуваат огорчени и незадоволни тогаш кога не се забележува напредок во нивната работа и обратно, оние менаџери кои се на ниско ниво на негативна ефективност не чувствуваат негативни емоции и расположенија, не се песимисти и помалку чувствуваат вина за недостатоците во нивната работа.

Значајна тенденција на **екстравертноста** која претпоставува менаџментот да доживува позитивни емоции и расположенија и да се има убаво чувство за себе и за другите луѓе. Таквите менаџери се најчесто дружељубиви, срдечни, отворени и пријателски настроени.

Меѓу бараните особини на менаџерите авторите кои се занимаваат со овој проблем ја наведуваат и **отвореноста кон доживувањето**. Таквата особина ги прави менаџерите оригинални луѓе со широки интереси, отворени кон широка низа на стимулатори, смели и луѓе кои превземаат ризици. Тие, исто така се иновативни во планирањето и во донесувањето на одлуки. За разлика од нив, менаџерите кои се на ниско ниво на отвореност за доживување, се помалку склони кон превземање на ризик и се покonzервативни во планирањето и донесувањето на одлуки. Во одредени организации оваа тенденција може да биде корисна ако менаџерот на училиштето е сигурен дека сите негови организациски единици ги следат неговите упатства, правила и прописи кои се однесуваат на буџетите, трошоците и слично.

И менаџерите како и сите луѓе се живи суштества кои имаат и свои емоции, вредносни ставови, расположенија, навики и сл. Успешните директори – менаџери завземаат различни позиции на скалата на пет особености на личноста на менаџерот. Кај некои повеќе се изразени едни а кај други, некои други особини. Вработените мораат да ги разберат овие разлики бидејќи од тоа ќе зависи каков ќе биде нивниот

пристап кон планирањето, водењето, организирањето или контролата во училиштето. Доколку вработените осознаат дека нивниот менаџер е на ниско ниво на екстравертност тие нема да се чувствуваат повредени доколку нивниот менаџер се однесува резервирано, бидејќи ќе сватат дека тој едноставно, по својата природа не е многу дружељубив.

Најпосле, со цел вработените во училиштето да работат заедно и успешно, а исто така, и успешно да комуницираат, тие треба меѓусебно да се разбираат.

#### **4.3. Органи на управување и раководење со основното училиште**

Во основните училишта како **орган на управување** се јавува **Училишниот одбор**. Според законот<sup>26</sup> за основно образование, овој орган брои 7 или 9 члена, и тоа: двајца претставници на **основачот на училиштето**, еден претставник на **Министерството за образование и наука**, два претставника на **родителите** на учениците, кои ги избира Советот на родителите и двајца претставници од **наставниците** кои ги избира Наставничкиот совет од **училиштето и претставници од локалната власт и деловната заедница**.

Ингеренциите на Училишниот одбор се следниве:<sup>27</sup>

- дава мислење за именување и разрешување на директорот;
- распишува конкурс за именување на директор;
- го донесува Статутот на училиштето;
- ја донесува Програмата за работа на училиштето и го усвојува Извештајот за нејзината реализација;
- ги усвојува пресметките за материјално работење;
- одлучува за набавка на основни средства и за нивно користење;
- одлучува по приговори на ученици за изречени мерки;
- врши интервју со кандидатите за директор;

<sup>26</sup> Закон за изменување и дополнување на Законот за основно образование (Службен весник на Р.Македонија) бр. 63/2004, на нов начин се регулира составот на училишните одбори

<sup>27</sup> Гоцевски, Т. (2003), Образовен менаџмент, Скопје, Универзитет „Свети Кирил и Методиј“ - стр.304

- му предлага на градоначалникот на општината еден кандидат од пријавените кандидати на објавениот јавен оглас за избор на директор;

- дава мислење до директорот за избор на наставници, стручни соработници и воспитувачи;

- поднесува прелог до директорот за престанок на работниот однос на наставниците, стручните соработници и воспитувачи;

- одлучува по приговори и жалби на вработените во основното училиште;

- одлучува по жалбите на учениците, родителите, односно старателите на учениците;

- разгледува и други прашања утврдени со статутот на основното училиште.

Како главен раководен орган во основното училиште е директорот, одговорен за законитоста во работата и за материјално - финансиското работење на училиштето.

За директор на основно училиште се избира лице кое, покрај општите услови утврдени со Закон, ги исполнува и условите за наставник, педагог или психолог во основното училиште, има најмалку пет години работно искуство во установа за воспитно-образовна работа, верифицирана од Министерството и положен испит за директор. Мандатот на директорот трае четири години.

Директорот на основното училиште го избира и го разрешува градоначалникот на општината, по предлог на Училишниот одбор. Директорот на основното училиште ја организира и ја раководи воспитно-образовната и другата работа, самостојно донесува одлуки и од делокругот на неговата надлежност, утврден со законот и актите на училиштето и го застапува училиштето пред трети лица.

Во остварувањето на обврските и раководењето со основното училиште, директорот има големи овластувања кои се однесуваат на следново:

- ❖ ја предлага Годишната програма за работа и презема мерки за нејзина реализација;

- ❖ извршува одлуки на Училишниот одбор;

- ❖ врши избор на наставници, стручни соработници, воспитувачи и друг административно-технички кадар согласно со Законот и со актите на училиштето;
- ❖ врши распоредување на кадарот во основното училиште;
- ❖ одлучува за престанок на работниот однос на наставници, стручни соработници, воспитувачи и друг административно-технички кадар, согласно со Законот и со Колективниот договор;
- ❖ поднесува извештај за успехот и за постигнатите резултати во воспитно-образовната работа во основното училиште до Бирото за развој на образованието, до Училишниот одбор и до основачот;
- ❖ поднесува извештај за материјалното работење на училиштето во текот на учебната година, до Училишниот одбор и до Министерството на образование и наука;
- ❖ поднесува извештај за реализација на Годишната програма, до основачот и до Министерството на образование и наука;
- ❖ врши и други работи предвидени со Закон, со Статутот и со другите акти на основното училиште.

Во основните училишта се конституираат и стручни органи како што се: Наставнички совет, Одделенски совет, Одделенски раководител и стручни активи. Во основното училиште можат да се формираат и други стручни тела, утврдени со статутот на основното училиште.

Според наше мислење, со основните училишта треба да раководат менаџери и менаџерски тимови кои се оспособени да го минимизираат турболентното опкружување, со знаења и менаџерски активности, и да дадат соодветен одговор на создавање и водење на динамично училиште, подготвени за вградување на постојани промени и иновации во функција на подобрување на ефикасноста и ефективноста на воспитно-образовниот процес (наставниот процес (работа) на основното воспитание и образование во Република Македонија.

Како синоним за успешно училиште, во образовната пракса, се користи терминот **ефективно училиште**, а тоа по аналогија тоа е училиште со **ефективен менаџер**. Кога станува збор за директорот на една организација како ефективен и ефикасен водач, значајно место

заслужува моделот што е систематски третиран од страна на Манске во неговата книга „Тајни на ефективно водство,, Овој модел афирмира некои универзални принципи кои секој менаџер треба да ги почитува во практикувањето на водството, тие се:<sup>28</sup>

- ефективниот директор гради чувство за припадност кон организацијата;
- ефективниот директор гради позитивна училишна клима;
- ефективниот директор живее според највисоките стандарди на чесност и заедништво;
- ефективниот директор го информира персоналот и комуницира со него отворено и со задоволство;
- ефективниот директор постојано учи за да ја превземе улогата на тренер;
- ефективниот директор инсистира на совршенство;
- ефективниот директор дава пример што другите треба да го следат;
- ефективниот директор бара одговорност од персоналот;
- ефективниот директор е во фокусот на вниманието и му верува на персоналот;
- ефективниот директор е подготвен да преземе ризик;
- ефективниот директор има изразено чувство за битност и ургентност во работењето;
- ефективниот директор се грижи за времето;
- ефективниот директор ја стекнува лојалноста на персоналот;
- ефективниот директор го сослушува внимателно персоналот со респект;
- ефективниот директор им стои на располагање на вработените;

---

<sup>28</sup> превземен материјал: Соња Зашоска, Менаџирањето на директорите во училиштата, Скопје, 2011, магистерски труд.

## 5. ВОДСТВО ВО УЧИЛИШТЕТО

### 5.1. Менаџери и лидери

Лидерството е мошне истражуван феномен во теоријата на организацијата и менаџментот. Водството претставува процес со кој се насочуваат работните активности на вработените во училиштето. Своето влијание, водството го остварува без принуди врз вработените.

Клучната разлика помеѓу менаџерот и лидерот е во изворот на моќта. Менаџерот поседува моќ врз основа на формално дефинираната улога во хиерархиската структура, додека лидерот, ја добива доброволно од страна на вработените. Повеќето менаџери не поседуваат способности за лидер, но и добар дел од лидерите не се вклопуваат во менаџерската улога.

Според авторот Бенис постојат следните разлики помеѓу менаџерите и лидерите<sup>29</sup>

Приказ

➤ Менаџер	➤ Лидер
➤ Администрира	➤ Иновира
➤ Е копија	➤ Е оригинал
➤ Одржува	➤ Развива
➤ Се фокусира на системите и структурата	➤ Се фокусира на луѓето
➤ Преферира контрола	➤ Инспирира доверба
➤ Има краткорочен поглед	➤ Има долгорочен поглед
➤ Прашува зошто и како	➤ Прашува што и зошто
➤ Гледа на основната линија на која седи	➤ Гледа во хоризонтот

Во литературата постојат голем број на дефиниции за водство, но како позначајни можат да се издвојат следниве:

<sup>29</sup> Петковси, К. Предизвиците на современото лидерство во образованието, Битола Хиеракли комерц, стр. 151



- Водството претставува динамичен процес на групна активност во која поединецот во определен временски период, во определен организациски контекст влијае врз останатите припадници на групата слободно да се обврзат во остварување на целите и задачите на организацијата<sup>30</sup>

- Водството е способност односно моќ која ги мобилизира припадниците на групата во ефикасно остварување на организациските цели.<sup>31</sup>

- Водството го превзема принципиелниот дел до организациските активности и акти како водич кон останатите.<sup>32</sup>

- Водството претставува однесување или поведение кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели.<sup>33</sup>

Општа констатација е дека постојат многубројни истражувања за водство од најразлични аспекти, но како репрезентативни во проучување на феноменот лидерство, најчесто се следниве:

- од аспект на карактерните особини кои ги поседува лидерот;
- од аспект на однесувањето на успешните лидери;
- од ситуациониот аспект; според кои, успешноста на водството зависи од ситуацијата во која се наоѓа, и
- од трансакциониот и трансформациониот аспект.

## 5.2. Карактеристики на водството

Кога станува збор за личност, тогаш нејзините особини се во центарот на значајноста. Во оваа смисла и особините на личноста на лидерот ја определува неговата успешност во работата и неговата прифатеност од оние кои ги води.

---

<sup>30</sup> Cole, G.: *Personell Management, Theory and Practice*”, London, D.P. Publishing, 1993, str. 52

<sup>31</sup> Schein, R.: *Organizational Culture and leadershr*”, San Francisco: Jojjey- Bass Pub, 1991, стр. 85

<sup>32</sup> Diana, P.: *Organizational cultures – Tupes and Tranformation*, London, 1993m, str. 142

<sup>33</sup> Whitaker, P.: *Managing change in schools*, opern University Press, 1995, str. 72

Во литературата среќаваме различни класификации на таквите особини. Ние ќе наведеме некои до кои дојдовме во литературата која ја имавме при рака.

Котер меѓу најзначајните квалитети на личноста на лидерот го наведува:

- способност за работа на подолг рок;
- луѓе со силна енергија;
- висока мотивираност;
- насоченост кон одредена цел;
- изразена истрајност во реализацијата на поставените цели;
- решителен, амбициозен и упорен;
- прилагодлив и кооперативен;
- сигурен во себе, истраен во спроведувањето на замисленото;
- психолошки стабилен, толерантен на стрес, и
- креативен и склон кон ризик.

Котер истакнува дека листата на саканите квалитети на еден лидер е многу подолга, меѓутоа, истакнува дека наведените се меѓу најзначајните.

**Warren Bennis** во својата студија „:The four Competencies of Leadership” посочува четири заеднички карактеристики кои ги красат успешните лидери:

**1. Привлекување внимание** кога станува збор за лидер кој е во центарот на вниманието и интересирањето во една организација. Овој тип на лидери способни се да го привлечат секого во организацијата, затоа што имаат изградени визија, мисија, концепт, програма, цели и друго. Ја негуваат соработката во организацијата и можат да проценат кој субјект што може да направи во корист на организацијата.

**2. Успешен презентер** – Станува збор за типови на лидери кои се способни да ги објаснат и пренесат сознанијата за работата. Тоа го прават со развиена способност за илустрација, прецизно и јасно со еден збор тие се успешни презентери. Таквите способности им овозможуваат да бидат секогаш разберани и при тоа да бидат подржувани во реализација на замислените цели.

3. **Доверливи личности** – Тоа се луѓе кои со својата доследност и конзистентност во размислувањата и ставовите влеваат доверба кај останатите во организацијата.

4. **Врвен проценувач** – Тоа е личност која е во состојба да ги процени реално своите способности и мани, едновременно може да ги процени и можностите и ограничувањата на подредените во претпријатието. Оваа карактеристика е многу значајна затоа што најчесто необјективно проценување, резултира катастрофални последици по резултатите и ефикасноста на организацијата.

Таквите лидери ја поттикнуваат организацијата на позитивно организационо делување, ја подигаат мотивираноста кај вработените, а при тоа ја стимулираат и довербата од страна на вработените.

Во училиштата за основно воспитание и образование, од директорот се бара да биде лидер фасилитатор, односно лидер инструктор и ментор. За таа цел потребно е да има<sup>34</sup> :

- ❖ чувство на постигања заради развој на другите;
- ❖ лична сатисфакција;
- ❖ поголема свест за вештините и способностите на следбениците;
- ❖ градење на односите со другите (градење на позитивна клима во училиштето);
- ❖ покажување на вистински интерес за развој на другите – вреднување и почитување.

### 5.3 Видови лидерски стилови<sup>35</sup>

Прашањто за раководењето на прво место го става и проблемот на стиловите на раководење. Во литературата препознатливи се двата основни стилови на лидерство: **автократски и демократски**.

Автократскиот лидер ги донесува сите одлуки сам, додека подредените немаат никакво влијание врз процесот на донесувањето на

<sup>34</sup> Петковски, К. (2009), Предизвиците на современото лидерство во образованието, Битола, Херакли Комерц стр. 149

<sup>35</sup> Дракуловски, Љ.(1999), Лидерство основа за ефективен стратегиски менаџмент, Скопје, Економски факултет.

одлуките. Овој вид на лидери се индиферентни на барањата на подредените. Автократскиот лидер на хиерархиски начин, со комуникација одгоре надолу, без дискусија на подредените им задава задачи. Токму поради таквиот пристап тој не е многу омилен меѓу вработените. Тој располага со авторитет, но не и моќ да ги принуди вработените (подредените) да ги извршуваат добиените задачи.

Овој стил може да биде користен во ситуации кога:

- времето е ограничено;
- поединците или групата не поседуваат доволно знаења или искуство;
- кога групата доволно не се познава.

Во литературата се наведува дека, меѓу другото, примената на овој стил е предодредена и од традицијата и културата која владее во одделни општества.

Се наведува дека заради изразената традиција на автократност во однесувањето и раководењето, како што е на пример, Јапонија, во неа доминира автократскиот стил на раководење. Интересно е и тоа што вработените очекуваат од лидерот сам да ги носи сите одлуки и да им укажува на поединците што и како да работат за да ги постигнат, или остварат целите кои им ги поставуваат. Ваков тип на лидери среќаваме и во Франција (каде што организациите се централизирани). Меѓутоа, не е мал бројот на автократски лидери и во нашата земја, како последица на минатото.

Демократскиот лидер го задржува правото сам да донесува конечни одлуки за работа од доменот на работењето на организацијата но води грижа и е тактичен за потребите, интересите и желбите на вработените. Демократичноста се состои, всушност, во тоа што лидерот кој преферира ваков стил, ги зема во предвид ставовите на вработените.

Постојат и други класификации на **стиловите на раководење**. Така авторот **Лестер Бител**, лидерските стилови ги има класифицирано во шест вида, и тоа:

- авторитарен,

- демократски,
- партиципативен,
- стил на водење насочен кон работните задачи,
- стил на водење насочен кон здобивање на следбеници,
- стил на водење кој води сметка за мислењето на другите луѓе.<sup>36</sup>

Она што е значајно за лидерските стилови е дека нема добар или лош односно исправен или погрешен стил на водење на организацијата. Најдобар е оној стил кој дава резултати.

Поаѓајќи од ова сознание, авторите **Херси и Бланчард** го промовираат таканареченото **ситуациско лидерство**. Адаптабилноста кон конкретни ситуации и проблемите во работењето налага и постојано менување на лидерскиот стил и практизирање на оној кој што најмногу одговара на потребите и ситуацијата.

Поради значењето на лидерството за ефективноста и ефикасноста на организацијата тоа останува во центарот на вниманието на бројни истражувања и теории.

Новите пристапи и концепти кои привлекуваат најмногу внимание се:

- замени за лидерство,
- харизматично лидерство и
- трансформациско лидерство.

Од неодамна се формирани три нови пристапи кон лидерството, и тоа:

-**Стратешкото лидерство**, кој е нов концепт, кој јасно го поврзува лидерството со улогата на највисокото раководство во организацијата, а е дефинирано како способност да се разбере организацијата и околината и да се воведат промени со цел да се постигне и одржи подобра усогласеност на организацијата и околината. Дефиницијата одразува интеграција на лидерските концепти наведени во стратешкиот менаџмент.

- **Меѓукултурно лидерство** е нов пристап кон лидерството, каде што културата се користи како широк концепт кој ги опфаќа

---

<sup>36</sup> Петковски, К., Пеливанов, Г. (2009), Предизвиците на современото лидерство во образованието, Битола, Херакли Комерц, стр. 178

интернационалните разлики и разликите засновани во диверзитетот на една култура.

**-Етичкото лидерство** всушност е нов пристап каде што истражувачите им препорачуваат на високите менаџери да одржуваат високи етички стандарди за сопственото однесување, и исто да ги бараат и од другите вработени во организацијата.

Кога се зборува за организацијата, за деловната етика особено е важно дефинирање на **менаџерската етика**, како: збир на принципи, правила и стандарди што ги водат акциите и одлуките на менаџерите и определуваат дали се тие добри или лоши, правилни или неправилни во морална смисла.

Менаџерите мора да дејствуваат етички, да се придржуваат на високите морални принципи, а организациите мора да го прифатат фактот дека тие имаат и општествена јавна улога или функција. Менаџерите кои работат етички имаат позитивно влијание врз вработените и градат позитивна клима за работа во организацијата. Имено, некои работници покажуваат повисок степен на задоволство од работата кога менаџерите го нагласуваат значењето на етичкото однесување.

Воспоставувањето јасна врска помеѓу етичкото однесување и успешното работење придонесува за развивање на чувство на задоволство. Користа од менаџерската етика која е дефинирана како збир на принципи и морални вредности што ги водат акциите и одлуките на менаџерите за организацијата е повеќекратна:

- Менаџерската етика помага за обезбедување континуирано дејствување на организацијата и во турбулентни времиња кои се карактеризираат со фундаментални промени.

- Менаџерската етика ја поттикнува тимската работа во организацијата. Постојаното внимание и дискутирање за вредностите создава: отвореност, морална цврстина и заедништво, што се значајни компоненти за формирање тимови во организацијата.

- Менаџерската етика влијае на воспоставувањето силни врски со јавноста. Почитувањето на етиката во организацијата придонесува за нејзино позитивно влијание во јавноста - како организации што ги

ставаат луѓето пред профитот и настојуваат да работат со интегритет и чесност.

- Менаџерската етика влијае врз јакнењето на културата и довербата помеѓу поединци и групи.<sup>37</sup>

Во овој контекст се наведува дека менаџерите треба во целост да ги почитуваат следните етичките принципи како би биле пример за другите:

Принципи на личната етика:

- Грижа за благосостојба на другите;
- Респектирање на интегритетот на другите;
- Доверба и чесност;
- Придржување кон законот;
- Одбивање да се прифати предност здобиена на нечесен начин;

Принципи на професионална етика:

- > Непристрасност – објективност;
- > Отвореност;
- > Доверливост;
- > Доследност кон професионалните одговорности;
- > Избегнување конфликти на интереси;

Принципи на глобална етика вклучуваат:

- > Глобална правда;
- > Општествена одговорност;
- > Почитување на работното место.

---

<sup>37</sup> Превземен материјал „Деловната култура и деловната иницијативност на директорот во основното училиште, Филозофски факултет, Скопје, 2010, магистерски труд, стр19

## 6. УЧИЛИШНА КЛИМА

Евидентно е дека експертите не можат да се согласат околу тоа што вклучува терминот училишна клима.

**Обдржалек** наведува дека училишната клима е социо-психолошки феномен кој е доста комплексен и претставува предизвик за анализирање и истражување. (Obdržálek, 2002, според Kantorova, 2009)

**Мареш** истакнува дека тоа се различни варијабли: како училишната опрема, стилот на водство, влијанието на јавноста врз училиштето, посветеноста на наставникот кон училишната работа и училиштето, како и карактеристиките на учениците. (Mareš, 2000, според Kantorova, 2009)

Некои провокативни мислења откриваат дека терминот училишна клима е застарен и затоа не треба да му се посветува посебно внимание (Finlayson, 1987, кај Mareš, 2000, според Kantorova, 2009).<sup>38</sup>

Меѓутоа, ние не го делиме ова мислење, туку спротивно бараме да се истражи овој проблем и да се развие теоретско гледиште. Па за таа цел го спроведуваме и нашето истражување.

Познато е дека училишната клима (во некои извори позната како училишна атмосфера, училишен свет, училишен живот, емоционален тон, училишен етос, училишна култура, училишен дух) зависи од специфичната ситуација на секое училиште. Условена е од училишната средина, од она каде сме во можност да ја набљудуваме, анализираме и вреднуваме.

Училишната клима се однесува на квалитетот и карактеристиките на училишниот живот, на атмосферата во училиштето, односите меѓу учениците и наставниците и претставува начин на живот во училиштето. Таа претставува комбинација од делувањето на повеќе различни фактори, кои го прават училиштето и по која училиштата се разликуваат меѓусебно. (Rupar, 2003, according Rus, 2007)<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Kantorova, J., (2009). The school climate-Theoretical principles and research from the perspective of students, teacher and parents, *Odgojne znanosti: Vol. 11*, br.1, 183-189

<sup>39</sup> [http://www2.arnes.si/~anthropos/anthropos/2008/3\\_4/07\\_rus.pdf](http://www2.arnes.si/~anthropos/anthropos/2008/3_4/07_rus.pdf)



Таа се базира на моделот на искуство на учениците, родителите, училишниот персонал за животот во училиштето и се одразува преку нормите, целите, вредностите, интерперсоналните односи, предавањето и учењето, како и организационата структура.

### 6.1. Дефинирање на училишната и одделенската клима

Училишната клима, како поим, честопати се користи како метафора за еден сложен феномен кој лесно може да се согледа, меѓутоа тешко да се дефинира, измери или манипулира. Се однесува на група на индикатори, субјективни и објективни, кои упатуваат на севкупното чувство или на импресиите кои ги добиваме при влегувањето во училиштето<sup>40</sup>.

Училишната клима може да се дефинира како квалитет на училиштето кој креира здрава средина за учење: негување на детските и родителските соништа и аспирации, стимулирање на креативност на наставниците и подигање на сите членови.

Училишната клима е создаден амбиент во кој се одвива наставниот процес, кој покрај материјално-техничките предуслови ги опфаќа и интерперсоналните односи на сите директни и индиректни учесници во реализацијата на овој процес. Таа се однесува на тоа колку добро членовите на одделението комуницираат или се одбегнуваат меѓусебно. Важно е да се напомене дека училишната клима е ограничена на простор, но е многу поврзана со задоволството од работата.

**Haynes, Emmons & Comer** (1994) училишната клима ја дефинираат како „квалитет и состав на интерперсоналните интеракции внатре во училиштето и во одделенската заедница, кои влијаат на когнитивниот, социјалниот и психолошкиот развој на учениците“.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup>Thomas, E. (1988), School climate, *Research: Roundup*, vol. 4, No2, feb.1988, retrieved from: <http://eric.ed.gov/PDFS/ED291154.pdf>

<sup>41</sup>[http://education.wayne.edu/wholeschooling/Journal\\_of\\_Whole\\_Schooling/articles/5-1%20Hoffman.pdf](http://education.wayne.edu/wholeschooling/Journal_of_Whole_Schooling/articles/5-1%20Hoffman.pdf)

Најшироко гледано, училишната клима се дефинира како збир на сите околности во кои се одвива воспитно-образовниот процес, како мрежа на односи кои постојат меѓу учесниците во воспитно-образовниот процес (Joksimović I Bogunović, 2005). Па според ова, таа претставува важен услов за развој и адаптација на учениците во училиштето. Интеракцијата и искуствата кои учениците ги стекнуваат во училиштето влијаат на нивните подоцнежни постигнувања и снаоѓањето во различни животни ситуации. При проучувањето на училишната клима, покрај останатото, се поаѓа од тоа дека климата е во врска со образовните цели кои сакаат да се постигнат, а особено постигнувањата на учениците.

Резултатите од истражувањата кои ги спровеле **Хајнс** и соработниците говорат дека постои поврзаност меѓу училишната клима, сликата за себе што ја имаат учениците, нивното однесување, нивното одсуство од училиште и постигнувањата на учениците. (Haynes et al., 1997)

Поврзаноста меѓу училишната клима и постигнувањата на учениците ја потврдуваат и податоците од други истражувања, кои покажуваат дека учениците со подобро училишно постигнување попозитивно ја оценуваат училишната клима во однос на учениците кои имаат пониски постигнувања. (Pritchard, Morrow & Marshall, 2005)

Под поимот **училишна клима**, **Петковски** и **Алексова** подразбираат:

- Доминантните вредности коишто ги усвоиле членовите на некоја организација;
- Начинот на работење и реализирање на менаџерските функции;
- Филозофијата на односите меѓу менаџментот и наставниците со учениците;
- Елементите на стилот на поучување во одделените образовни институции;
- Начинот на решавање на конфликтите;
- Начинот на комуницирање во училиштето.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Петковски, К., Алексова, М., „Водење на динамично училиште“ 2004, Скопје : Биро за развој на образованието

При одредувањето на училишната клима, во **Енциклопедискиот речник по Педагогија** (1963) дадена е сеопфатна дескриптивна дефиниција која по елементите кои ги содржи и денес може да се смета за целосна и потполно адекватна:

„Условена е од традицијата на училиштето, организацијата на целокупната воспитно-образовна работа, составот на учениците, нивните училишни и вонучилишни активности, односот на училишната управа и наставничкиот колектив и поедини наставници кон учениците и обратно“.

„Атмосферата во училиштето може да биде позитивен, но и негативен фактор во мотивирањето на учениците за учење, производствена работа, вонучилишни активности и др...“

Истакнато е дека „иако атмосферата во училиштето ја создаваат наставниците и учениците, таа првенствено зависи од наставниците, од единството на нивното воспитно делување, од организацијата на наставата и воспитната работа на наставниците и управата на училиштето“.

Динамичната, работна, пријатна и творечка атмосфера во училиштето е важен фактор за нејзин понатамошен напредок. При создавањето на педагошки оправдана и позитивна стимулирачка атмосфера важна улога има правилниот однос на **наставниците кон учениците**, потоа разновидноста на методи на воспитно-образовна работа, поврзување на животот во училиштето со животот во средината, збогатување на внатрешниот училишен живот со разновидни содржини на работа и сл.

На атмосферата во училиштето влијае и одделенската заедница на ученици и сите општествени фактори (јавни и културни работници, родителите на учениците, општествени организации) кои помагаат во развивањето на внатрешниот живот и работата во училиштето, како и на нејзините манифестации во средината во која се наоѓа.

При создавањето на позитивна атмосфера во училиштето и во одделението влијаат и различните организации во училиштето

(спортски, хуманитарни), натпревари, изложби, приредби и други манифестации со кои се афирмира работата на училиштето.<sup>43</sup>

Во истиот извор дадени се и дефиниции за **одделенската атмосфера**. При нејзиното дефинирање, за разлика од претходното, воочливо е следново:

„Општото чувство (штимунг) во одделението, односно училницата, е условено од психичкото расположение на наставникот и учениците“.

Важен фактор во креирањето на одделенската атмосфера е емоционалното расположение на членовите на одделенската заедница, па затоа се говори и за емоционална црта на наставата. „Како што емоциите по својот основен квалитет можат да бидат пријатни и непријатни, па тие два квалитета во состав со останатите психички доживувања ја одредуваат повеќе или помалку пријатната, односно непријатна „обоеност“ на емоционалното расположение во одделението, како на пр.: радост, задоволство, веселост, воодушевување, или пак: потиштеност, уморност, безволност, страв и сл.“

За објаснување на одделенската атмосфера често се превземаат називи од природната атмосфера, односно од методологијата. Така на пр. Ведрина во одделението, би значело ослободување на ученикот од разни незгодни ситуации; наоблачување или депресија - незадоволство, преоптеретеност, потиштеност, млитавост на учениците; наелектризираност – напнатост во пријатна и непријатна смисла; топлина – складно решавање на оврските и должностите итн.

„Одделенската атмосфера ја креира, пред се наставникот со својот начин на работа, држењето, начинот на кој се однесува кон учениците, говорот, темпераментот, моменталното расположение и сл. Ведрината на наставникот го оживува одделението, а неволноста и апатичноста шират студенило и одбојност“.

„На одделенската атмосфера влијае и внатрешниот живот во одделенскиот колектив, т.н социјална клима во одделението во која се одразуваат карактерните особини на учениците и нивните интерперсонални односи, меѓусебната поврзаност и др. Меѓутоа,

---

<sup>43</sup> (Енциклопедиски речник по Педагогија 1963стр 68,842

одделенската атмосфера зависи и од други фактори, како на пр.: среденоста на училищата, богатството на училишна опрема, бојата на ѕидовите, осветлувањето, типот и локацијата на училишната зграда, училишната околина итн.“

„Потребно е да се создава таква атмосфера во одделението која позитивно ќе влијае на работата и животот на учениците во училиштето“.

**Училишната клима** е поширок поим од одделенската клима, која опфаќа прашања како што се:

- Како да се обезбеди и одржи дисциплината на часот?
- Како да се избегнат грешките на часот?
- Како наставникот да ја користи својата моќ на часот?
- Како да ги заинтересира учениците на часот?
- Како да се соработува со учениците?

Во педагошката литература како синоним на поимот педагошка клима се користи и поимот социо-емоционална клима, која подразбира апсолутно отсуство на: дискриминација на учениците (во зависност од пол, место на раѓање, етничка и верска припадност, општествена позиција на носителите, успех на учениците); некоректно однесување на наставниците кон учениците (заради тоа што: модерно и скапо се облекуваат, доаѓаат на училиште нашминкани); неприродни односи меѓу учениците и наставникот (страв, анксиозност, фрустрација, тензија); субординација (барање послушност и покорност на учениците)<sup>44</sup>

Во педагошките енциклопедии дадени се дефиниции кои се однесуваат на односот ученик и наставник. При нивното дефинирање го забележавме следново:

Кај оваа одредница најпрво се укажува дека наставникот е „раководител на наставните активности и дека раководната улога на наставникот во наставниот процес, во текот на историскиот развој на педагошката теорија и пракса, се менувала.

Се истакнува и периодот во кој „наставникот раководел со наставниот процес не водејќи доволно сметка за учениците, за нивните особини и способности, можности, потреби и интереси, не водејќи сметка

---

<sup>44</sup> Педагошка енциклопедија 2, „Завод за учебнике и наставна средства“ и други издавачи, Београд, 1989

за потребите на општеството и барањата на животот, а понекогаш и не водејќи сметка ни за карактерот на наставните содржини“.

„Наставникот бил „мерка“ за се. Изборот на наставни содржини, распоред на наставното градиво, избор и примена на наставни средства, темпо и ритам на работа - сето тоа било условено само од личноста на наставникот“.

„Ученикот бил објект на наставниковата воспитно – образовна дејност“.

„Со појавата на педоцентризмот состојбата значително се изменила. Сега ученикот станува „мерка“ на се. Од потценувачкото место и улогата на ученик во наставниот процес, се преоѓа на преценување на неговата личност“. Наставникот престанува да биде организатор и раководител на наставниот процес, станува помагател, и тоа само тогаш кога ученикот ќе зависи од неговата помош“.

„Современото научно гледање на наставниот процес се темели на сознанието дека ученикот не е објект, туку субјект во наставниот процес, и треба да се води сметка за возраста на учениците и нивните индивидуални особини, дека ставот на ученикот кон наставниот процес е условен (се карактеризира) со свесност и активност, дека во наставата треба да се води сметка и за објективно логичката страна на образовното градиво“.

Овие сознанија го променија карактерот на раководната улога на директорот како менаџер и наставникот.

„Меѓу основните фактори во наставата, кои сликовито се претставуваат со дидактички триаголник, владее динамичка рамнотежа. Нема место за едноставно преценување или потценување на било кој од наведените фактори“.

„Наставникот треба да раководи со наставниот процес така да поттикнува и овозможува развој на ученичката иницијатива, активност и самостојност.“

Со процесот на образование најдобро раководи оној наставник кој ќе умее што порано да го оспособи својот ученик за самообразование.

Поради комплексноста на интерперсоналните односи во воспитанието, од една страна, и разбирањето на мноштвото различни

пристапи за нивно истражување, од друга страна, суштинско прашање за секој истражувач е, од која перспектива или дискурс да се пристапи на овој проблем? Тоа секако не е само прашање на афинитет, туку пред се, цел на истражување и теориски и методолошки претпоставки на кои се потпира истражувањето.

## 6.2. Модалитети на истражување на педагошката клима

Еден од пристапите на проучување на атмосферата во училиштето, е концептот на организациона клима, кој најпрво се јавува во рамките на проучување на индустриските организации, а истиот денес широко се применува при проучувањето на сите видови организации.

Аналитичкиот конструкт на климата почнува да се развива на почетокот од шеесетите години од XX век. Како што „климата“ се смета за витален аспект на животот во било која организација, така таа се смета за витален аспект на животот во училиштето (Fraser, 1998, според Đermanov, 2008).

Според **Хој** училишната клима е релативно стабилен квалитет на училишното опкружување кое го чувствуваат неговите членови, кое влијае на нивното однесување и се темели на нивното колективно сфаќање на однесувањето во училиштето. (Hoу, 1990),

Иако училишната клима со децении се смета за важна истражувачка тема, сепак сеуште не постои јасно дефиниран конструкт, ниту пак до крај се решени методолошките проблеми кои се поврзани со емпириското истражување.

На овие недостатоци, околу дефинирањето, укажуваат и самите истражувачи.

Така **Тагјури**, наведува дека термините, како што се „атмосфера“, „чувства“ или „клима“ се користат на исти начин како и поимите „тон“, „околина“ или „милје“ на училиштето. (Tagiuri, 1968, според Đermanov, 2008)

Други истражувачи користат сет варијабли, кои се однесуваат на внатрешните карактеристики на училиштето, користејќи ги поимите

„култура“ (Purkey, Smith, 1983, Deal, 1985) или „училишен етос“ (Rutter et al, 1979).

Бидејќи првите дефиниции на психосоцијаланата клима се интуитивни, за поверодостојно дефинирање на поимот „клима“, некои автори користат метафори и синтагми. Така врз основа на аналогијата личност-отрганизација, е настаната и добро позната **дефиниција на Халпин и Крофт, „Личноста за индивидуата е исто што и климата за организацијата“**.(Halpin & Kroft, 1963):

Овие автори први ја изнеле идејата дека секое училиште има своја посебна, мерлива клима.

Тагјури климата ја дефинира како тотален средински квалитет внатре во организацијата, каде димензиите на средината ги опфаќаат следниве елементи (Tagiuri, 1968, според Đermanov, 2008, Smey-Richman, 1991):

- Екологија (физички и материјални компоненти);
- Милје (социјална димензија креирана од карактеристиките на групата луѓе);
- Социјален систем (збир или склоп на односи меѓу поединците и групата во организацијата);
- Култура (систем на верувања, вредности, когнитивна структура и значење).

Истражувачите на образованието долго дебатираше околу начинот на комбинација на овие димензии (екологија, милје, социјален систем, култура) и варијаблите кои се користат за да се дефинираат овие димензии со цел да се креира слика за тоа што претставува училишната клима.

**Хој и Мискел организационата клима** ја дефинираат како „збир на интерни карактеристики, според кои едно училиште се разликува од друго и кои влијаат на однесувањето на луѓето“.<sup>45</sup>

Тие тврдат дека климата се јавува како краен продукт на училишните групи: ученик-наставник-администрација, кои заедно

---

<sup>45</sup> Hoy & Miskel, 1987, според Đermanov, 2008 стр.42  
<http://www.schoolclimate.org/climate/documents/schoolClimate-researchSummary.pdf>



воспоставуваат рамнотежа на организациските и индивидуалните аспекти на социјалниот систем.

Сите овие дефиниции, за дефинирање на училишната клима, и покрај тоа што имаат заеднички елементи, сепак не нудат одговори на бројните прашања, како што се: Како настанува климата во организацијата? Кои фактори влијаат на формирањето на климата и како тие се мерат? Како ја опишуваме климата во едно училиште? Дали преку перцепциите може објективно да ја одредиме климата? На овие прашања се надоврзуваат и други, нови, кои се почесто се поставуваат при реформите во образованието, како на пример прашањето: Каква е поврзаноста меѓу училишната клима и училишната ефективност? и Дали и како може да се предвиди и креира климата во училиштето?

Одговорите на овие прашања довеле до поделени мислења околу клучните детерминанти и индикатори на училишната клима. Според едно сфаќање, клучни детерминанти на училишната клима се организацискиот контекст (величина, цели, ресурси на организацијата), организациона структура, индивидуалните карактеристики на членовите на организацијата, непосредната околина и пошироката економска и културна околина. Според друго сфаќање, овие варијабли имаат посредно и послабо влијание, а акцентот се става на интеракцијата на личноста со околината, односно на процесите во организацијата, додека структурните и другите карактеристики посредно ја одредуваат климата така што влијаат на процесите внатре во организацијата. При тоа, особено се важни, примарните цели на организацијата, бидејќи тие значително влијаат на типот на луѓе кои се членови на организацијата.<sup>46</sup>

Првиот пристап се базира на мерење на објективните индикатори, како што се величина на организацијата, број на вработени, формални права, флукуација и сл, додека другиот е насочен на индикаторите перцепција и искуство на вработените.

Студиите кои ги испитуваат срединските карактеристики и аспекти на ниво на училиште често се сметаат за дел од истражувањата на организациската клима или школската ефикасност. И покрај фактот дека

---

<sup>46</sup> Hoy & Miskel, 1987, според Đermanov, 2008 стр.42

во овие истражувања се користат инструменти, теории и методи, кои припаѓаат и на двете истражувачки парадигми, Андерсон истакнува дека климата претставува посебно поле на истражување, односно самостоен ентитет (Anderson, 1982).

Со тек на времето истражувањата го потврдиле овој став, притоа развивајќи симултано два правца. Едниот правец го сочинуваат истражувања на училиштето како организација, а другиот истражувања на одделенската и наставната клима, кои далеку се поразвиени од истражувањата на училиштето како целина/организација. Разликите меѓу истражувањата на климата на одделенско и училишно ниво, ги испитувал **Стјуард** (Stewart, 1979). Тој утврдил дека истражувањата на ниво на одделение главно се насочени кон односите меѓу самите ученици и учениците и наставниците, додека истражувањата на училишно ниво се насочени на односите меѓу самите наставници и наставниците и администрацијата.

### 6.3. Преглед истражувања на училишната клима

Истражувањата за училишната и одделенската клима во светот интензивно почнуваат да се реализираат во втората половина на XX век.<sup>47</sup> Училишната и одделенската клима се однесуваат на: влијанието и меѓувлијанието во организацијата и реализацијата на наставниот процес како импликација на формалните организации и саканите услови на работа, целокупната состојба на односите во одделенската заедница за време на наставните активности, емоционалниот тон во интерперсоналната комуникација, како и односот кој се воспоставува меѓу учесниците во воспитно-образовниот процес (наставник-ученик).

**Пери** (Perry, 1908) е првиот истражувач кој пишува дека образовната клима влијае врз учениците и врз процесот на учење. Подоцна се јавуваат и други студии кои се обидуваат да ја проучат училишната ефективност (Anderson, 1982; Creemers & Reezigt, 1999; Kreft, 1993; Miller & Fredericks, 1990; Purkey & Smith, 1983).

---

<sup>47</sup> <http://www.schoolclimate.org/climate/documents/schoolClimate-researchSummary.pdf>

Иако до сега се уште не постои општо прифатена дефиниција за тоа што претставува училишната клима, постои согласност меѓу повеќе истражувачи дека таа влијае врз субјективното искуство на учениците во училишето (Cohen, 2006).

Според мислењето на повеќе автори, корените на првите емпириски истражувања во контекст на образованието се направени во рамките на раната социјална психологија (Chavez, 1984; Fraser, 1986; Dorman, 2002; Đermanov, 2008).

Прво **истражување** кое е направено во оваа област и кое долго време останало незабележано, е од страна на **Дороти Томас** (Dorothy Tomas, 1929), некаде кон крајот на 20-тите години од XX век во САД. Неколку години подоцна, речиси во исто време се јавуваат и:

- Првите теории во оваа област (Lewin, 1936; Murray, 1939; според Kreč I Kračild, 1978, Fulgosi, 1997, Fraser, 1986);
- Првите истражувања на социо-емоционалната клима и стилот на раководење во групата (Lewin, Lippit & White, 1939; Anderson et. al 1945, 1946; според Fraser, 1986);
- Првите инструменти за мерење на интеракцијата ученик-наставник (Wrightstone, 1934; Vošnjak, 1997).

Првите **емприски истражувања** на училишната клима се направени 1950 год. кога **Халпин и Крофт** (Halpin and Groft, 1963) ја иницираат традицијата на систематско проучување на влијанието на училишната клима врз равојот и учењето на учениците.<sup>48</sup>

После 30 години истражување во ова поле постигната е согласност меѓу истражувачите околу важноста и влијанието на одделенската клима врз учениците (Hayam-Yonas & Friedman 2000). Климата влијае врз чувствата на учениците за ментална благосостојба која се карактеризира со авторитет и надзор, од една страна, и прифаќање, од друга страна.

Истражувањата покажуваат дека перцепцијата за одделенската клима е поврзана со високиот степен на варијации во поглед на когнитивните и ефективните последици, кои тешко можат да се

---

<sup>48</sup> <http://nsc.csee.net/effective/schoolclimate.aspx>

предвидат бидејќи тоа се лични карактеристики на учениците кои влијаат врз нивната перцепција и нивното однесување околу последиците. Ова откритие се јавува во многу истражувања кои се изведуваат во различни земји и во различни одделенија. Тие сведочат за можноста да се предвиди перцепцијата на учениците со почитување на резултатите од учењето и постигнувањата на учениците (Fraser 1986, Cort 1979).

Во последните години се зголемува бројот на истражувања кои покажуваат на важноста на училишната клима. Училишната клима има силно влијание врз индивидуалното искуство. Два аспекта од училишната клима (обврската кон училиштето и позитивниот feedback од наставниците) се покажало дека влијаат врз самопочитта на учениците (Hoge, et.al, 1990). Социо-емоционалната клима која владее во училиштето е предуслов за појава на зависност од алкохол и психијатриски проблеми кај учениците во подоцнежната возраст (Kasen, Johnson & Cohen, 1990).

Исто така, голем е и бројот на оние истражувања кои укажуваат на влијанието на позитивната училишната клима врз здравјето на учениците, како и нивна поголема способност за учење (Cohen, 2001; Najaka, et. Al., 2002; Rand Corporation, 2004; Wang, et. Al., 1993). Една од значајните димензии на училишната клима е врската и начинот на кој луѓето се поврзани еден со друг во училиштето. Постојат голем број на студии кои укажуваат дека поврзаноста е значаен предуслов за здравјето на учениците и нивните училишни постигнувања (McNelely, et.al., 2002; Whitlock, 2006), како и фактор кој овозможува заштита од сексуални навики и зависности од дрога.

### 6.3.1. Рани истражувања на одделенската клима

Првите емпириски проучувања на однесувањата во одделението се јавуваат во рамките на социјалната психологија. Основен предмет на нивното внимание била интеракцијата меѓу учениците и меѓу учениците и наставниците (Medley & Mitzel, 1963).

Иако со сигурност не може да се потврди од кога датираат овие истражувања, повеќе автори сметаат дека интересот за интеракцијата во одделението започнува со работата на **Дороти Томас** (Dorothy Thomas, 1929).

Оттогаш, па се до денес истражувањата стануваат се побројни и поразновидни.

Во понатамошниот текст ќе се обидеме на кратко да дадеме приказ на раните истражувања, опфаќајќи го периодот од самите почетоци на истражувањата на социјалната интеракција во училищата, па се до доцните 60-ти години, кога истражувањата на одделенската клима добиваат нов теориски и методолошки импулс во трудовите на **Валберг** (Walber) и **Мус** (Moos).

Дороти Томас прва го скренала вниманието на (не)адекватноста на тогашните постапки на научни истражувања на социјалните феномени, истакнувајќи дека постоечките постапки на истражување на однесувањата во училищата не се соодветни на сложените социјални феномени на кои се однесуваат, дека воглавно се сведуваат на дескрипција (пр. лични податоци и податоци од дневникот) и да така добиените податоци не се валиден материјал за научна анализа. Таа развила и некои од првите техники за набљудување и снимање на социјалното однесување на децата од помала возраст.

Меѓу пионирите во оваа област се среќава и **Рајстоун** (Wrightstone, 1934). Тој ја развил правата скала за мерење на интеракцијата ученик-наставник, при што однесувањето на наставникот за прв пат го дихотомизирал на категории „интегративно“ и „доминантно“.

Меѓу првите, воедно и **најзначајни истражувања** во оваа област се трудовите на **Левин, Липит и Вајт** (Levin, Lippitt, White, 1939) каде со методот на експеримент се испитувал начинот на раководење на

групната клима. Биле испитувани четири групи на ученици во однос на три типа на раководење: автократски, демократски и рамнодушен („laissez-faire“). Од овие истражувања биле изведени повеќе заклучоци, меѓу кои поважни се:

- Различни стилови на раководење, произведуваат различна социјална клима и различно групни и индивидуално однесување,

- Различни личности во иста улога покажуваат сличен модел на однесување, а членовите на групата на сличен начин реагираат на ист стил на раководење;

- Стилот на раководење е примарен фактор за појавата на разлика во климата, додека персоналните фактори се од секундарно значење;

- Климата во организацијата може да се менува, дека на нејзе може да се делува, а со тоа и да се зголемува мотивацијата и ефектите од работата;

- Демократската клима имплицира подобри ефекти во работата, а атмосферата на „потполна слобода“ дава негативни ефекти.

Иако поголем дел од заклучоците до кои се дојдени во овие истражувања, подоцна се корегирани, сепак нивното значење се гледа во тоа што во своите први истражувања тие ги поставиле клучните координати на концептуализацијата на климата како истражувачки конструкт во образовен контекст.

Подоцна следуваат **истражувањата на Андерсон** (Anderson, 1939) и **Андерсон и Бревер** (Anderson & Brewer, 1945, 1946), кои се труделе да го испитаат влијанието на личноста на наставникот на однесувањето на ученикот, и да развијат методи за истовремена опсервација на однесувањето на ученикот и наставникот.

Меѓу позначајните заклучоци до кои дошле се следниве:

- Однесувањето на наставникот директно влијае на формирањето на социјалната клима во одделението;

- Создадената клима станува константна и се јавува во сите активности кои се одвиваат во одделението;

- Стекнатото однесување, има тенденција да стане постојано;

- Доминантното однесување на наставникот предизвикува антагонистичко однесување кај учениците кон наставниците и кон другарите, расеаност и отфрленост.

Меѓу позначајните истражувачи кои се јавуваат во овој период е **Витхал** (Withall, 1949). Тој за прв пат го воведува **терминот социо-емоционална клима**, која ја одредува како **групен феномен** и ја дефинира како *општ емоционален фактор кој е присутен во непосредната интеракција на индивидуата, лице во лице, во групата* (според Ѓерманов, 2008). Истовремено претпоставил дека постои поврзаност меѓу меѓусебното прифаќање на членовите во групата и нивните потреби и цели. Сметал дека социо-емоционалната клима во одделението може да се одреди само врз основа на однесувањето на наставникот, односно дека таа е детерминирана првенствено од однесувањето на наставникот. Основен наод во неговото истражување е дека климата во одделението го одредува емоционалниот тон кој ја прати интеракцијата меѓу ученикот и наставникот. Однесувањето на наставникот се движи на континумот од „насоченост на себе“ до „насоченост на ученикот“.

Неговите истражувања, од историска перспектива, се значајни поради придонесот кон понатамошните истражувања на климата во теориски и методолошки поглед, потврдувајќи дека социо-емоционалната клима може да се проверува и опишува, и дека во креирањето на климата во одделението главна улога има наставникот.

Меѓу другите, значајно е да го споменеме и **Фландерс** и неговиот систем за анализа на групната интеракција, познат како **Фландерсов „Протокол за анализа на групна интеракција“**, кој во однос на претходните техники за опсервација на одделенската клима, претставува најсофистицирана техника за бележење на интеракцијата во временски секвенци од три секунди (Flanders, 1960, според Ѓерманов, 2008).

Овој инструмент е фокусиран на влијанието на наставникот, пред се неговото вербално однесување. Вербалното однесување во одделението, Фландерс го поделил на говор на наставникот и говор на ученикот, а потоа говорот на наставникот го дели на „директен“ и

„индиректен“. Постојат десет категории, од кои седум се однесуваат на говорот на наставникот, а три на говорот на ученикот.

Фландерсовиот систем за анализа на интеракцијата често се користел во текот на шеесетите и седумдесетите години, како во оригинална, така и во модификувана форма (Amidon & Hough, 1967; Flanders, 1970; LeShier, 1967; Frust, 1967; Rosenshine & Frust, 1973).

Во целина, значењето на раните истражувања на одделенската клима се гледа во тоа што покажале дека одделенската клима може да се опише и да се измери и дека таа претставува важна детерминанта на воспитно-образовниот процес во училиницата. Недостатоците кои се откриени кај овие истражувања, се отстранети во подоцнежните истражувања преку креирањето на нови пристапи во истражувањето на одделенската клима, кои се потпираат на потребата да се испита климата од перспектива на ученикот и социјалната интеракција во секојдневните активности во училиницата.

### **6.3.2. Зошто е значајна училишната клима**

Училишната клима е срцето и душата на едно училиште. Тоа е битието на училиштето кое ги води учениците, наставниците, училишниот персонал, да го сакаат училиштето и да имаат причина секој ден да бидат во него. Училишната клима се однесува на квалитетот на училиштето што му помага на секој поединец да почувствува лична одговорност, а истовремено и му помага да се почувствува дека припаѓа некаде.

Важноста на училишната клима, едукаторите, истражувачите во областа на образованието ја препознале уште пред стотина години. Но некаде околу 1950 година тие почнуваат систематски да ја проучуваат училишната клима.

Училишната клима се однесува на квалитетот и карактеристиките на училишниот живот. Се потпира на примерот на искуствата од училишниот живот, како на нормите, целите, вредностите, интерперсоналните врски, учењето, поучувањето, начинот на водство и на организационата структура. Позитивната училишна клима го



поттикнува развојот на учениците и учењето кое е неопходно за продуктивен живот во демократско општество. Оваа клима вклучува норми, вредности и очекувања кои ги подржуваат луѓето да се чувствуваат социјално, емоционално и физички сигурно. Луѓето се ангажирани и почитувани. Учениците, наставниците и родителите заедно работат и придонесуваат за остварување на училишната визија. Секоја личност придонесува во училишната работа и околу грижата за физичкото опкружување.<sup>49</sup>

Училишната клима е главен фактор во одредувањето на однесувањето и учењето во училиштето (одделението). Разбирањето како да се формира и поддржи позитивната клима во одделението е основа за унапредување на училиштето.

Училишната клима или околина се дефинира како збир на внатрешни карактеристики по кои училиштата се разликуваат меѓусебно и која влијае на однесувањето на нејзините членови, а со тоа и посредно влијае и на квалитетот на училишните процеси и резултати.

Училишната клима се однесува на стандардите на работа и комуникација, обичаи и процедури, специфичен сплет на фактори кои овозможуваат начин на делување, организациски карактеристики, како и слоевитост на социјалните односи меѓу персоналот во училиштето, учениците и родителите.

Училишната клима влијае на квалитетот на воспитанието и образованието во училиштето и може да се набљудува преку три нивоа:

1. Квалитет на меѓучовечките односи во училиштето;
2. Квалитетни наставни планови и програми кои треба да бидат прилагодени на ученикот;
3. Екологија на училишното опкружување.

Меѓучовечките односи се градат на сите нивоа на односи кои постојат во училиштето, и тоа: директор, наставник, училишен персонал, ученици, родители. Успешноста на позитивниот однос ќе има и

---

<sup>49</sup> National School Climate Center (NSCC), Center for Social and Emotional Education, and National Center for Learning and Citizenship at Educational Commission of States, *The School Climate Challenge*, Retrieved from: <http://www.ecs.org/html/projectsPartners/nclc/docs/schoo-climate-challenge-web.pdf>

позитивно влијание врз создавањето на позитивен идентитет на училиштето во јавноста.

Квалитетните наставни планови и програми кои треба да бидат прилагодени на ученикот се гледаат преку наставните содржини кои се пренесуваат преку најразличните методи и средства на работа. Умешноста да се пренесе знаењето на учениците е една од најважните вештини на наставничката работа и на самото образование за наставници.

Екологијата на училишното опкружување се однесува на естетското уредување на училиштето, работниот простор, грижа за чистотата и хигиената, и создавање на што поквалитетни услови за учење. Условите на учење се однесуваат на опременоста на наставните кабинети со наставни средства и помагала.

Сите овие фактори подеднакво му овозможуваат на ученикот да се чувствува пријатно во училиштето, да го прифати училиштето како место за учење, другарување, учење на социјални вештини и подготовка за светот на возрасните.

Училишната клима е клучен фактор кој влијае врз равојот на младите луѓе. При самото влегување во било кое училиште, ќе добиеме „чувство“ за тоа училиште. Она што ќе го видиме на ѕидовите влијае врз нашето чувство. Дали постојат изложби на ученички творби, про-социјални слогови залепени насекаде, постери преку кои се најавуваат некои општествени случувања? Или на ѕидовите нема училишни работи и наместо тоа има постер на кој се прикажани правилата на однесување? Дали секој од нив почнува со „немој“? Она чувство кое се развива при влегувањето во училиштето е индикатор на училишната клима.

При секое тргнување на училиште, родителите, па и наставниците почнуваат да формираат судови за начинот на живот и работа во училиштето. Тие си поставуваат бројни прашања: Дали ова училиште ќе го мотивира моето дете да учи и доживотно да учи? Колку е безбедно ова училиште? Дали физичкото опкружување (температура, чистота, големина и сл.) го поттикнуваат учењето? Колку учениците се чувствуваат почитувани? Дали учениците и наставниците се вклучени во

заедничка работа? Дали постои култура на интелектуална вкочанетост? Начинот на кој учениците, родителите и училишниот персонал ќе одговорат на овие прашања ќе влијае врз групните норми и вредности кои длабоко влијаат во креирањето – или поткопувањето – на климата за учење.

Истражувањата на училишната клима покажуваат дека позитивните интерперсонални врски и оптималните можности за учење за учениците во сите демографски средини може да го зголеми нивото на постигнување и да го намали несоодветното однесување. Во поглед на улогата на наставниците и персоналот во училиштето, **Taylor & Tashakkori** (1995) откриле дека позитивната училишна клима е поврзана со зголемената работна сатисфакција на училишниот персонал.

Исто важно е да се напомене дека за постоењето на позитивна клима во одделението, важни се и гледиштата на учениците при преминот од еден училишен степен во друг. Преминот во ново училиште може да биде засташувачки за учениците и овој страв може непријателски да влијае врз перцепцијата на учениците за нивната училишна клима и резултатите од учењето. Затоа истражувачите посочуваат дека обезбедувањето на позитивна и подржувачка училишна клима за учениците е значајна за мирен и лесен премин во ново училиште (Freiberg 1998).

Предходните истражувања на училишната клима го подржуваат мислењето дека врз училишната клима влијаат бројни фактори. Училишната клима може да има значајна улога во обезбедувањето на здрава и позитивна училишна атмосфера. Откриено е дека позитивната училишна клима може да дава позитивни образовни и психолошки резултати за учениците и училишниот персонал, слично како што негативната училишна клима го спречува оптималното учење и развој. Според **Manning & Saddlemire** (1996) аспектите на училишната клима вклучуваат „доверба, почитување, заеднички обврски, грижа за благосостојбата на другите и дека сите тие имаат силно влијание врз интерперсоналните врски меѓу наставниците и учениците, врз академските постигнувања на учениците и целокупниот училишен прогрес“. Она што учениците ќе го научат за себе во училиштето преку

интеракција со другите е еднакво важно како и академското знаење кое го постигнуват. Училишната клима, доколку е позитивна, може да обезбеди збогатување на средината, како и персонален развој и академски успех на учениците.<sup>50</sup>

Училишната клима<sup>51</sup> се дефинира како: амбиент, околност, чувство, случувања, постапки и сл., кои се случуваат преку интерактивните односи во наставата. Сите овие постапки се однесуваат на состојбата во одделението која лесно можеме да ја почувствуваме, меѓутоа тешко да ја одредиме.

Истражувањата во областа на образованието укажуваат на тоа дека постои значајна врска меѓу климата во одделението и содржините, како што се: работата на учениците, однесувањето, постигнувањето, социјален и емоционален развој, стилот на раководење на наставникот, степенот на образовни реформи и целокупниот квалитет на животот во училиштето (Fraser 1968, Freiberg 1999). Истражувањата, исто така покажуваат дека влијанието на одделенската клима може да биде поголемо кај оние ученици кои потекнуваат од семејства со ниски примања и групи кои често на некој начин се дискриминирани.<sup>52</sup>

Во последниве три декади расте бројот на истражувачи кои потврдуваат дека карактеристиките на училишната клима влијаат на индивидуалното искуство. Истражувањата покажуваат дека позитивната училишна клима е значајна и за унапредување на здравјето и учењето кај учениците. Поновите студии покажуваат дека должината на присуството во училиштето е во висока корелација со здравјето, ако се исклучат социо-економскиот статус и др. варијабли.

Постојат и повеќе истражувачки тела кои укажуваат на важноста од училишната клима. За таа цел 1996 година формиран е Национален центар за училишна клима (National School Climate Center – NSCC) на

---

<sup>50</sup>Marshall L. M., Center for Research on School Safety, School Climate and Classroom Management, Georgia State University, *Examining School Climate: Defining Factors and Educational Influences*, Retrieved from: <http://education.gsu.edu/schoolsafety/download%20files/wp%202002%20school%20climate.pdf>

<sup>51</sup>Retrieved from: <http://www.hrskole.com/portal.php?&IDzup=1&IDsk=1&IDrad=322&VarC=95>

<sup>52</sup> Adelman, H.S. & Taylor, L. – *Classroom climate*, In S.W.Lee, P.A.Lowe, & E. Robinson (Eds.), *Encyclopedia of School Psychology*. Thousand Oaks, Ca: Sage. Retrieved from [http://smhp.psych.ucla.edu/publications/46\\_classroom\\_climate.pdf](http://smhp.psych.ucla.edu/publications/46_classroom_climate.pdf)

Факултетот за наставници, при Универзитетот во Колумбија. Основна цел на овој центар била да се поддржи развојот на лидери во областа на социјалното и емоционалното образование. Нивната мисија била да се измери, утврди и унапреди климата за учење во училиштето со цел да им се помогне на учениците да можат целосно да ги развијат своите потенцијали како индивидуи и да можат да бидат рамноправни членови на општеството.

#### **6.4. Карактеристики на позитивна одделенска клима**

Проучувањето на училишната клима, меѓу другото подразбира и согледување на влијанието на различните училишни фактори врз постигнувањата на учениците, а позитивната клима во училиштето претставува една од важните претпоставки за високи постигнувања на учениците. Поагајќи од фактот дека училишната клима подразбира широк контекст во кој се одвива процесот на воспитание и образование, креирањето на позитивна одделенска клима за крајна цел има унапредување на работата на училиштето. Тоа подразбира еден континуиран процес во кој се очекува секој од актерите во воспитно-образовниот процес да дадат свој придонес. Одржувањето на позитивни меѓусебни односи, унапредувањето на наставниот процес, намалувањето на проблематичното однесување на учениците, отварањето на училиштето кон општествената заедница и родителите, како и успешно управување со училиштето, се цели кои училиштето треба да ги оствари во процесот на своето унапредување. Позитивната училишна клима придонесува до учење на учениците, академски постигнувања, училишен успех и здравствен развој, а истовремено делува и превентивно, влијае позитивно на развој на младите и придонесува за поголема грижа на наставниците.<sup>53</sup> Ваквата клима директно влијае врз способноста на учениците за постигнување.

---

<sup>53</sup> National School Climate Center (NSCC), Center for Social and Emotional Education, and National Center for Learning and Citizenship at Educational Commission of States, *The School Climate Challenge*, Retrieved from: <http://www.ecs.org/html/projectsPartners/nclc/docs/schoo-climate-challenge-web.pdf>

Позитивната училишна клима треба активно да биде креирана и подржувана од менаџерот на училиштето, учениците, наставниците, родителите, како и општеството во целина. Позитивната училишна клима го унапредува и учењето на учениците. Таа силно влијае врз мотивацијата на учениците за учење. Учениците учејќи и работејќи во ваква стимулирачка и подржувачка средина, се охрабруваат да ги искажуваат своите идеи и да ги почитуваат идеите на другите ученици. Позитивната училишна клима промовира кооперативно учење, групна кохезија, почит и взаемна доверба.

Позитивната училишна клима по дефиниција се карактеризира со силна кооперативна средина за учење. Истражувањата покажуваат дека ова ја подобрува праксата на наставниците и учењето на учениците. Со други зборови, кога директорот со своите активности, учениците во соработка со наставниците и родителите работат на подобрување на училишната клима, тие ги унапредуваат и основните вештини на учење (пр. способноста за креативност и иновација, критичко мислење и вештини за решавање на проблеми, способност за комуникација и кооперативност), исто така како и способностите за живот и кариера (пр. флексибилност и адаптабилност, иницијатива, социјални и меѓукултурни вештини, продуктивност и одговорност, водство) со што се обезбедува основата за учење за 21-от век.

Позитивната училишна клима се опишува како целна, работна, опуштена, поттикнувачка и средена. Такавата околина го олеснува учењето и поучувањето, одржува позитивен однос и ги мотивира учениците за наставната работа. Добрата организираност од страна на директорот-менаџер и наставникот, внимателното следење на напредокот на ученикот овозможува постојан тек на наставниот час и активно учество на учениците. Притоа важна е улогата на наставникот, кој треба да истрае, учениците да го прифатат неговиот авторитет како организатор и водител на наставниот процес и наставните активности и да очекуваат дека добро ќе напредуваат. Важноста од поставувањето на вакви позитивни очекувања од учениците се гледа во потребата учениците да почнат и самите себе да се почитуваат и да уважуваат. Притоа важно е да се одредат реални очекувања од успехот на

учениците и да им се понуди помош на учениците кога ќе наидат на тешкотија. Последователните неуспеси и навредливите примедби од наставникот можат негативно и погубно да делуваат на самодовербата на ученикот.

Опуштеноста, срдечноста и поттикнувањето се основа на односите кои директорот како менаџер треба да ги воспостави и негува со своите вработени, а наставникот со своите ученици. Доколку наставникот смилено ги решава проблемите, ќе им помогне на учениците да се опуштат и полесно кај нив ќе се развие желба и заинтересираност за наставната активност.

Друга важна карактеристика на позитивната клима во одделението е срдечноста на наставникот. Преку неа учениците имаат чувство дека наставникот е до нив и дека се грижи за нивните проблеми и нивниот напредок. Кога наставникот ќе им се обрати со грижлив тон, со тоа ќе им го пренесе и чувството за грижливост (срдечност). Наставникот треба да ги поттикнува учениците да ги извршат задачите кои се бараат од нив и да ги решат проблемите на кои наидуваат во ситуација кога им е потребна помош. Обележје на позитивната одделенска клима е потребата да се воспостави ред. Таа се темели на умешноста за воспоставување пријатна, делотворна средина за наставна работа, позитивни односи меѓу учениците, заемно почитување и разбирање.

Истражувањата покажуваат дека училишната клима е интегрален дел од ефективното училиште. Позитивната училишна клима бара:

1. Силно и подржувачко водство. Директорот заедно со училишниот персонал треба да се вклучени во процесот на вреднување и подобрување на училишната средина;

2. Ефективна комуникација со училишната заедница. Училишната средина може да се гледа различно од различна перспектива. Всушност, акциите превземени со цел да се подобри задоволството на една група може да влијаат на друга група и да имаат негативен ефект;

3. Отвореност кон промени. Училишната клима се разликува во секое училиште. Секое училиште има свој идентитет и срединските фактори влијаат на перцепцијата на климата во своето училиште. Училишната клима не е постојана и може да варира од година во година.

Важно е предвид да се имаат промените кои се случуваат во програмите, политиката, карактерот, водството, и надворешните влијанија кои на крај влијаат на секојдневното опкружување на училиштето.

#### 4. Свесност за внатрешни и надворешни влијанија.

Позитивната клима во средината за учење се карактеризира со следниве својства (Zidkeyahy 1988, според Lily Amar-Strugo ):

- **Отвореност** - отворената одделенска клима охрабрува независно, критичко, креативно и скептичко мислење;

- **Поддршка** – ваквата клима меѓу наставниците и учениците, ученик и ученик, на соци-емоционално ниво обезбедува пријателство, кохезија и блискост;

- **Еднаквост** – во ваква клима наставниците заедно со учениците учествуваат во раководството на одделението, и како резултат на тоа учениците влијаат врз случувањата во одделението.

Оние училишта во кои постои позитивна училишна клима го поттикнуваат развојот на младите и учењето неопходно за продуктивен, задоволувачки живот во демократско општество. Ваквата (позитивна) клима ги вклучува следниве карактеристики:

- Норми, вредности, очекувања кои ги поддржуваат луѓето да се чувствуваат социјално, емоционално и физички сигурни;

- Луѓето се ангажирани и почитувани;

- Учениците, семејството и наставниците заедно работат на развој на училишната визија;

- Секоја личност придонесува во работата во училиштето и се грижи за физичкото опкружување.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Center for Social and Emotional Education, (2009) *School climate*, Retrieved from: <http://www.schoolclimate.org/climate/>



## 6.5. Училишна клима и училишна култура

Училишната клима честопати се нарекува срце и душа на едно училиште (Freiberg & Stein, 1999). Таа е квалитативна карактеристика на училиштето која на секоја индивидуа и помага да се чувствува вредно, гордо, важно и да чувствува дека е дел од училишната заедница. Училишната клима како поим честопати се идентификува со поимот училишната култура. Хој, Тратер и Котамп (Hoу, Tarter and Kottkamp 1991) истакнуваат дека училишната или организационата клима како поим произлегуваат од психологијата, особено социјалната психологија, додека училишната или организационата култура произлегува од антрополошка или социолошка терминологија. Климата се однесува на однесувањето во една организација и перцепцијата на учесниците на тоа однесување, додека културата се однесува на нормите, вредностите и ориентациите кои се обележје, идентитет и идеологија на секоја организација (Anderson, 1982; Creemers & Reezigt, 1999; Hoу, 1990; Hoу & Feldman, 1999, according Sherblom)<sup>55</sup>

Секоја организација има своја препознатлива култура. Таа е комбинација на основачите, претходните водачи, постојното водство, историјата и големината. Ова резултира со церемонии, ритуали и начини на работење и однесување. Овие церемонии влијаат на индивидуалното однесување со цел тоа да биде сообразено со добра изведба или норма и да го определува соодветното однесување во секоја ситуација. Организационата култура го отсликува начинот на којшто се одвива животот и работата во една организација.

Постојат повеќе дефиниции на терминот култура, но најчесто во секојдневната комуникација културата се опишува како начин на кој ги правиме работите во организацијата. Таа се состои од модели (шаблони) на мислење, однесување и манифестации на работното место. Значењето произлегува од елементите на културата, како што се одделни вредности и верувања; ритуали и церемонии; приказни (митови) и една неформална мрежа од културни актери. Ефективната работа

---

<sup>55</sup> Growing Character and academic Achievement, American Educational Research Association, 2005a

покажува определена складност и постојаност преку овие елементи на културата.

Културата на училиштето е онаа по која се препознава секое училиште и онаа што му дава белег на секој менаџер-директор, наставник и ученик како поединец и како член на таа заедница. Културата на училиштето се создава и со тек на време еволуира и се збогатува. Тоа значи дека културата на училиштето во исто време е и појдовна основа, но и цел во воспоставувањето на мисијата и визијата на едно училиште. Градењето на културата во едно училиште значи институционализација на позитивните ставови на директорите менаџери, учениците, наставниците и заедницата во процесот на создавање на современо и ефективно училиште. Позитивната училишна култура е креирана, се развива и е поткрепена од квалитетно водство.

Училиштето претставува комплексен и сложен организациски систем. Тоа произлегува од секојдневните односи на релацијата директор-наставник, наставник-ученик; наставник-наставник и ученик-ученик. Најчеста појава при ова е т.н „судир на генерации“. Тоа практично значи судир на две култури, култура на возрасните (воспитувачи и образувачи) и култура на младите (оние што се образуваат и воспитуваат). И сето тоа се одвива во една средина со свое опкружување наречена училиште. Таа средина и тоа опкружување се карактеризираат со одредени традиции, обичаи, норми, навики, постигнати резултати, начини на однесување и комуникација итн. Сето тоа заедно со сета своја комплексност и сложеност, динамичност и отвореност го викаме култура на училиштето (Петковски.К, Алексова, М. 2004).

Училишната клима и училишната култура се два посебни, но високо меѓусебно поврзани и интерактивни димензии на училишниот живот. Училишната клима е формирана од ставови, верувања, вредности и норми кои подвлекуваат корисна практика, ниво на академско постигнување и работа во училиштето. Училишната клима е водена од тоа како и колку искрено возрасните во училиштето ги креираат, имплементираат, моделираат и применуваат овие ставови, вреднувања, верувања и норми. Продукт на добрата училишна клима е

силна училишна култура. Училишната култура е „начин на кој ние работиме“. Она „на кој“ може да влијае врз ставовите, верувањата, вредностите, нормите, процедурите или праксата вклучувајќи и тоа „какви се односите во училиштето“.

Честопати, при употребата во образовната литература, доаѓа до преклопување на термините „училишна клима“, „училишна култура“ и „средина за учење“. Некои автори терминот училишна клима го опишуваат како училишна култура, како природна перцепција на процесот кој се одвива во училиштето (Deal and Kennedy, 1985, во Augin, 1990, 58, според Kantorova, 2009). Меѓутоа, не е можно термините училишна култура и училишна клима да се разберат како синоними. Всушност, постои заедничка врска меѓу училишната култура и училишната клима, кој не преставува еднонасочен процес. **Обдржалек** (Obdržálek, 2002, според Kantorova, 2009) смета дека училишната клима влијае врз училишната култура по некое време, и влијае врз задоволството на училишниот персонал, наставниците и учениците. За возврат, задоволството позитивно влијае врз училишната култура. Доколку сите индивидуи се чувствуваат добро и се задоволни од училишното опкружување, расте и ефективноста на училиштето. Добрите резултати во училишната работа служат како мотивација за останатите активности и за исполнување на поставените цели.

**Шпанел** (Spanhel, 1993:225, според Kantorova, 2009) **училишната култура** ја опишува како реалност која може да се почувствува или набљудува во училиштето. Секоја активност има свое значење во редовниот училишен живот. Ние воглавно се концентрираме на целите преку кои учениците и наставниците споделуваат добри односи во секојднениот училишен живот, преку кои ќе бидат способни да се справат со проблемите и напорите и решенијата за заедничко решавање на задачите. Сите овие аспекти имаат позитивно влијание на добрата училишна клима. Овој алгоритам има и обратно дејство. Пријателските односи и доброто расположение може да поттикнат формирање на пријатна одделенска клима. Училишната клима им овозможува на учениците и на наставниците да имаат слични гледишта за училишната средина. Секое училиште треба да се труди да изгради свој концепт за

тоа како ќе ја подобри училишната клима во секојдневниот училишен живот.<sup>56</sup>

**Филипс (Phillips, 2003)<sup>57</sup> училишната култура** ја карактеризира како „верувања, ставови и однесување кои го карактеризираат училиштето во однос на:

- како луѓето се однесуваат и се грижат еден за друг,
- ширината во која луѓето се чувствуваат вклучени и почитувани,
- ритуалите и традицијата која се рефлектира од соработката и колегијалноста.

Училишната култура претставува систем на заеднички вредности, норми, верувања, начини на размислување и однесување заеднички за луѓето во таа организација. Според училишната култура, одделни училишта се разликуваат едни од други. Училишната култура ги определува и уредува и меѓучовечките односи во училиштето.

Секоја училишна култура се карактеризира со следниве фактори: стилови на раководство; гледишта во поглед на авторитетот; вредности и верувања; историјат на организацијата; цереминии и процедури; симболи и норми.

Покрај овие фактори, на училишната култура влијаат и:

- видливите прописи во однесувањето;
- доминантните вредности кои се воспоставени во училиштето;
- филозофијата на училиштето;
- воспоставени правила на игра;
- чувство за клима;
- изграден пристап на работата на наставниците во училиштето;
- воспоставена атмосфера на ред и дисциплина;
- начин на комуницирање со персоналот;
- воспоставена визија за развој на училиштето;
- изградени ставови на персоналот;

---

<sup>56</sup> Kantorova, J., *The school climate-Theoretical principles and research from the perspective of students, teacher and parents*, *Odgojne znanosti*: Vol. 11, br.1, 2009, str. 183-189

<sup>57</sup> Center for Improving School Culture, *What is School Culture?* Retrieved from: <http://www.schoolculture.net/whatisit.html>

- високи очекувања од секој поединец и на секое место во училиштето.

Културата и климата се два аспекта на еден интерактивен систем, каде промените на едниот предизвикува и промени кај другиот. На пример, две училишта може да имаат исти правила, вредности, норми. Но како и да е, училишните култури може да бидат различни во зависност од тоа како возрасните се однесуваат кон тие правила, вредности и норми. Доколку во едно училиште, возрасните покажуваат дека сите ученици се вреднуваат и дека академските очекувања од нив се високи, а во друго училиште се демонстрира недостиг на грижа за учениците, меѓу училишните култури ќе постои огромна разлика и тоа ќе има различни влијанија врз почитувањето на училишната клима. Училишната клима делува на училишната култура и обратно. Училишната клима се базира на акциите на возрасните и го одредува „тонот или чувството“ во училиштето. Културата е она како учениците и персоналот ќе се однесуваат во контекст на климата креирана од возрасните.

Во центарот на училишната култура е врската која постои на три специфични нивоа: персонал со персонал, персоналот со учениците и ученик со ученик. Природата и квалитетот на овие врски ја дефинира училишната култура и силно влијае на училишната клима.<sup>58</sup>

Училишната клима има силно влијание врз било која култура, што значи дека доколку училишните лидери сакаат да ја обликуваат новата култура, треба да започнат прво со оценување на климата. Доколку културата е неефективна, тогаш сигурно проблемот со климата е испуштен пред истиот да се вкорени во културата. На пример, доколку директорот носи крофни во канцеларијата на наставниците во петок, климата можеби и ќе се промени тој ден. Но доколку носи крофни секој петок, цела година, тоа однесување ќе стане дел од културата како непишано правило. Првиот петок кога директорот нема до донесе крофни, климата можеби ќе се промени тој ден. Крофната може да се

---

<sup>58</sup> Saufier, C., (2005). *School Climate and School Culture*, Retrieved from: <http://www.u98.k12.me.us/files/ateam/SchoolClimateCulture.pdf>

замены и со насмевка, формално однесување, каснење, одење околу зградата или пак практично со ништо.

На културата во училиштето влијаат: некои видливи прописи во однесувањето (редовно доаѓање на работа), доминантни вредности што се воспоставени во училиштето, филозофијата на училиштето (пр. „сое дете може да научи“), воспоставени правила на игра (награда за добро завршена работа), чувството за клима (воспоставена клима на соработка), изградениот пристап во работата на наставниците во училиштето (планирање на активностите или, пак користење на современа образовна технологија), утврдениот распоред на времето, воспоставената атмосфера на ред и дисциплина, начинот на комуницирање на персоналот, изградениот консензус кај персоналот за целите и задачите од дефинираната мисија на училиштето, воспоставената визија за развој на училиштето, изградените ставови на персоналот, високите очекувања од секој поединец и на сеое место во училиштето (Петковски.К, Алексова, М. 2004).

Одржувањето на климата во едно училиште бара постојан напор бидејќи училишната заедница не е статична. Секоја промена, како што се: нови ученици, нови наставници, промена на административниот персонал бара и постојано обновување на училишната заедница, а со самото тоа и на климата која владее во таа заедница.<sup>59</sup>

Овие два поими`, климата и културата, се взаемно поврзани. Се околу нас што гледаме, слушаеме, чувствуваме се делови на културата. Реакцијата на било кое од овие сетила е под влијание на културата, бидејќи културата се потпира на верувањата на системот и ни помага да ги одбереме нашите приоритети, антипатии, кому да му веруваме, кога да си одиме дома, што да облечеме и како да предаваме (учиме). Културата не подготвува со информации за да знаеме како да се однесуваме и како да реагираме во одредени ситуации.

---

<sup>59</sup> Growing Character and academic Achievement, American Educational Research Association, 2005a

Разбирањето на разликите и сличностите меѓу културата и климата ни даваат доста прецизни информации со кои би можеле да ја подобриме работната атмосфера во нашите училишта.<sup>60</sup>

Поимот организациона култура од теоријата на групната динамика на Курт Левин кој кон крајот на 30-те години на 20-от век ги развил теоретските поставки за проценка на групната атмосфера и нејзините ефекти, начинот на раководење, значењето на групното раководење и одлучување за обликување на однесувањето на луѓето во организацијата, како и другите сложени проблеми од областа на психологијата.

Според теоријата на групната динамика, групата е динамичен систем или целина во кој постојано се случуваат промени. Промена во еден нејзин дел предизвикува промени и во другите делови на динамичниот систем. Имено, динамичниот карактер на групата се осознава во промените кои што настануваат внатре во групата, како и во промените кои што настануваат како резултат на интеракциите со околината.

Авторот Edgard Schein (1985) организационата култура ја дефинира како, збир од важни заклучоци, измислени, откриени или развиени до страна на одредена група, додека се соочува со проблемите за надворешна адаптација и внатрешна интеграција, кои се формулирани доволно добро, за да можат да се сметаат за вредни и како такви да се пренесуваат на новите членови на групата како исправен начин на перцепција за исти проблеми<sup>61</sup>

Во креирањето на условите за посериозно третирање на организациската култура, како значаен концепт на теоријата и менаџментот, главна улога одиграа следниве трендови.<sup>62</sup>

- Успехот на јапонскиот менаџмент;

---

<sup>60</sup> National Association of Elementary School, (2008) *School Culture, they Are Not the Same Thing*, Retrieved from: <http://www.naesp.org/resources/2/Principal/2008/M-Ap56.pdf>

<sup>61</sup> Stefanovič, Ž., *Organizacija predužea, teorije strukture, ponašanje, razvoj*, Beograd, Ekonomski fakultet, стр. 385.

\* Петковски, К, Јанкулоска, П, (2006), *Деловно комуницирање*, Битола, Ирис, стр. 174-175

<sup>62</sup> Поповски, В. (2001), *Влијанието на организациската култура врз деловноста на претпријатијата*, Скопје, Економски институт стр. 63.

- Мултинационалните компании и проблемите во разликите меѓу националните култури;
- Процесите на спојување на претпријатието;
- Популарноста на литературата за деловноста на успешните компании;
- Глобалните промени и потребата за организациона трансформација на претпријатијата.

Современите сознанија , посебно ја нагласуваат улогата на училишната култура за правилниот развој на едно училиште.

Досегашните сознанија укажуваат дека секоја организација се карактеризира со култура која што е препознатлива само за таа организација.

Училишната култура ја сочинува:

- комбинацијата од основачите,
- предходните водачи,
- постојаното водство,
- историјата и
- големината на училиштето.

Менаџерите имаат потреба од аналитичка рамка со цел да ги идентификуваат напишаните, незваничните, недопирливите елементи кои влијаат на начинот на кои организацијата функционира. Спознавањето, разбирањето на влијанието од заедничките вредности и ставови се есенцијални за целосно проценување на можностите за успешно спроведување на образовните промени и подобрување на работата на училишта за основно воспитание и образование.

Меѓутоа, спознавањето на училишната култура ја усложнуваат:

- невидливоста,
- недопирливоста и
- неформалноста на културата.

Овие особини на училишната култура претставуваат разбирлива тешкотија во настојувањата на менаџерите да го променат влијанието на постојаната култура, бидејќи вообичаено и типично е таа да се опишува со користење на терминологија и во рамки кои се сами по себе непровидни и доста таинствени.



Организациската култура претставува систем на заеднички вредности, норми, верувања, односно начин на размислување и однесување кое што е заедничко за луѓето во една организација. Основна задача на менаџерот е да ги воочи наведените проблеми (заеднички вредности, норми, верувања, начини на размислување и однесување) и разликите по однос на културата, да ги утврди корените на одредено однесување на вработените и како најзначајано треба да превземе акција за креирање на позитивна организациона култура. Ако менаџерот не може тоа да го направи, постои тенденција една нездрава култура да се развие и прифати како стандардна.

## **6.6 . Училишна култура**

Менаџерите во образованието имаат потреба да ги идентификуваат непишаните, недопрените и незваничните елементи кои влијаат на начинот на кои училиштето функционира. Спознавањето и разбирањето на влијанието на заедничките вредности и ставови се есенцијални за подобрување и проценување на можностите за подобрување на работата на училиштето

Под поимот училишна култура се подразбира<sup>63</sup>

- доминантни вредности кои што ги усвоиле и ги почитуваат членовите на училиштето;
- начин на работење и реализирање на менаџерските функции;
- филозофија на односите меѓу менаџментот и наставниците со учениците;
- начинот на решавање проблеми и конфликти;
- начини на кои што се реализира училишниот менаџмент во училиштето;
- начин на комуницирање и однесување во училиштето;

---

<sup>63</sup> Петковски, Н.К.: „Водење на динамично училиште, Биро за развој на образованието, Скопје, 2004, стр. 30

27 Петковски, Н.К (2004), Водење на динамично училиште, Скопје, Биро за развој на образованието, стр. 30

- начин на кои училиштето соработува со окружувањето.

Организациона култура во училиштето се манифестира на повеќе начини, и тоа:<sup>64</sup>

- ❖ визуелно - однесување на учениците, наставниците и менаџментот на училиштето;

- ❖ вербално – жаргонот, сленгот, стручната терминологија, кои што се користат во училиштето;

- ❖ начинот на однесување – на менаџментот кон наставниците, учениците, нивните родители.

Истражувањата покажуваат дека отсуството на функционална организациска култура или, организациска некултура води кон:

- намалено почитување на вработените во училиштето,
- појава на конфликти,
- непочитување на редот во училиштето,
- отсуство на грижа и одговорност кај наставниците.

Поврзувајќи ги менаџментот и училишната клима во нашето истражување сакаме најпрво, да укажеме на фактот дека токму менаџментот е најодговорениот субјект за воспоставување и одржување на училишната култура во училиштето.

Суштината на училишната култура е во односите меѓу менаџментот и вработените, од една страна, како и учениците и нивните родители, од друга страна.

Основни проблеми во тие односи се:<sup>65</sup>

- начинот на комуницирање,
- начинот на решавањето на конфликти,
- учеството на наставниците, учениците и нивните родители и претставниците на локалната заедница во одлучувањето,
- начинот на користењето на власта и моќта во рамките на училиштето,

---

28 Петковски, Н.К. (2004), Водење на динамично училиште, Скопје, Биро за развој на образованието, стр. 30

➤ начинот на оценување на квалитетот и успешноста.

Составен дел на училишната култура е и стилот на поучување, односно, начинот на реализирање на наставата. Организациската култура го подржува менаџментот и тоа преку:<sup>66</sup> Вредности – критериуми зададени од менаџментот, во поглед на однесувањето на вработените; постапки или обичаи – активности со кои менаџментот им испраќа на вработените пораки поврзани со приемот на работа; церемонии – настани со цел да се прослави некој јубилеј на училиштето, ритуали; пишување хроники; симболи, слогани и сл.

Концептот на организациската култура ја одржува надежта за расветлување на оваа комплексна и сложена област. На културата на училиштето влијаат и некои видливи активности во однесувањето, како на пример, редовното доаѓање на работа и други доминантни вредности кои се воспоставени во училиштето, филозофијата на училиштето (како на пример: дека секој ученик може да учи и да научи, воспоставени правила за добро извршена работа, награди, создадена училишна позитивна клима за соработка и работа на вработените, утврден распоред на работното време, воспоставен ред и дисциплина (атмосфера), начин на комуницирање на вработените, градење на консензус кај вработените за целите и задачите од дефинираната мисија на училиштето, воспоставена визија за развој, изградени ставови на вработените, високи очекувања од секој поединец на секое место во училиштето.<sup>67</sup>

Значајно е да се нагласи дека културата ја помага организационата ефективност и ја подобрува училишната клима, а водството е фундаментален процес со кои организациската култура во училиштето се формира и менува.

Функционалната култура во училиштата во голема мера зависи од подготвеноста и храброста на наставниците да внесуваат нови идеи, форми и методи во наставата и учењето кои се темел на знаењата.

---

<sup>66</sup> Петковски, Н.К. (2004), Водење на динамично училиште, Скопје, Биро за развој на образованието, стр. 31 стр.

<sup>67</sup> Петковски, Н.К. (2004), Водење на динамично училиште, Скопје, Биро за развој на образованието, стр. 32

Функционалната култура во основните училишта вклучува:

- афирмирање на пристапот за социјална правда или еднакви можности за сите учесници;
- акцентирање на потребата за перманенто образование и усовршување на наставниците и другите вработени во училиштето;
- високи очекувања од учениците и наставниците;
- водење грижа за внатрешните и надворешните ресурси;
- развој и водење грижа за традицијата на училиштето.

Наведените констатации упатуваат на заклучокот дека поимот култура во основното училиште асоцира на нешто што е невидливо, недопирливо, а всушност е резултат на меѓусебните односи и на организационата подлога што ги овозможува тие односи. Неуспешното водење и разбирање меѓу луѓето (вработените) и неусогласеноста на различните пристапи во третирањето на културата се должи на фактот што постојат разлики во мислењето, чувствувањето и делувањето на луѓето во најразлични групи. Во тој контекст секоја индивидуа носи во себе матрица на мислење, чувствување и потенцијално делување, што се стекнува и учи во текот на животот. Одвикнувањето од стекнатиот начин на размислување, чувствување и делување е потежок процес одколку ново учење.

Затоа влијанието, улогата и умешните активности на директорот се од пресудно значење во создавањето на позитивната клима за учење и работа во училиштето.

Преку негување на културните содржини, културата на некои училишта постануваат традиција. Културната традиција на едно училиште е олицетворена во системот на културни вредности, во воспоставените норми на однесување, стандарди, јазик и образовна технологија. Филозофијата на училиштето ја формира угледната личност или група на поединци кои имаат капацитет и способност да водат.

## 6.7. Организациска клима

Организациската клима е значајна варијабла на организациското однесување. Климата како организациски феномен се појавува многу порано во однос на културата. Значаен придонес за тоа имаат бихевиористичките науки, пред се психологијата и психологијата на трудот (индустриската психологија).

Во почетокот на 60-те години, направени се истражувања каде се проучувани интерните односи во организацијата. Анализите на резултатите од истражувањата покажале дека интерните односи во организацијата, односно организационата клима, силно влијаат на луѓето, начинот на водењето, растот и развојот на организацијата.<sup>68</sup> Според авторите: Litwin Likert, Taguiri'1965 „Организациската клима е низа на мерливи својства на одредена средина, која е базирана на колективното запазување на луѓето кои живеат и работат во таа средина, и која влијае на нивната мотивација и однесување“<sup>69</sup>.

Во оперативна смисла организационата клима претставува усвоен модел на работна средина (работната атмосфера). Меѓутоа, поединците во организацијата имаат различна способност за перцепција, па затоа на различен начин ги толкуваат и доживуваат карактеристиките и квалитетот на организационата клима. Затоа, при дефинирањето на поимот организационата клима треба да се тргне од членовите чии доживувања се попостојани и имаат потраен карактер. Овој факт е многу битен за раководителите, за да не се случи врз основа на погрешни перцепции да се изведува заклучок „за добра“ или „лоша“ **организационата клима.**

Организационата клима е тесно поврзана со водството и менаџерскиот стил на директорот на училиштето, заснован на вредностите, карактеристиките, квалитетите, вештините, активностите,

---

<sup>68</sup> Stefanović, Ž.: „Organizacija preduzeća, teorije strukture, ponašanje, razvoj“, Ekonomski Fakultet, Beograd, 1998, str. 388

<sup>69</sup> Stefanović, Ž.: „Organizacija preduzeća, teorije strukture, ponašanje, razvoj“, Ekonomski Fakultet, Beograd, 1998, str. 388

како и на приоритетите што ги воспоставуваат водачите.<sup>70</sup> **Етичката клима** го определува чувството за органаизацијата. Тогаш кога активностите имаат етички карактер, а во работењето се сретнува етичко однесување, однесувањето на водачот директорот, се значајните фактори кои што влијаат на организациската клима.

Би можело да се каже дека климата е показател на културата на организациската на основното училиште. Културата на основното училиште влијае на однесувањето на вработените и обликување на нивните ставови спрема работата, директорот, колегите и кон училиштето како целина. Климата во основното училиште се формира како варијабла која е изведена од неговата култура.

Во современата наука се повеќе е присутно мислењето дека културата на организациската е еден од значајните фактори за нејзиниот успех.

Терминот **органizaciona култура** понекогаш се заменува со организациска клима. Организационата култура е поширок поим, затоа што организационата клима произлегува од организационата култура. Организационата култура претставува карактеристичен дух и верување на една организација, кои се демонстрираат во норми и вредности, додека организациската клима е производ на организациската култура или нејзина реакција.<sup>71</sup> Некои автори нагласуваат дека културата е втемелена во вредностите, верувањата и претпоставките кои што ги имаат членовите на организациската – училиштето и дека е длабоко вкоренет во структурата на организациската.

Училишната клима, всушност, претставува создаден амбиент во кој се реализира наставниот процес, кој покрај материјално–техничките предуслови ги опфаќа меѓусебните односи на сите директни и индиректни учесници во реализацијата на овој процес.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Петковски, Н.К. (2004), Водење на динамично училиште, Скопје, Биро за развој на образованието, стр. 39.

<sup>71</sup> Котевска, М. (2008), Организационата клима и конфликтите, Битола, НУУБ, Св. Климент охридски стр.57

<sup>72</sup> . Vujas, Ž (1972), Psihofiziologija rada, Zagreb, Naša Knjiga, str.128

Организациската клима, пред се, се однесува на тоа колку добро членовите на организацијата комуницираат или меѓусебно се одбегнуваат.

Училишната клима е една од компонентите на внатрешната структура на училиштето. Развивањето на позитивна клима во училиштето бара воспоставување на добра организациона структура која ја карактеризираат определен број на фактори, и тоа: перманентната контрола и евалвација на учениците во основното училиште, и поголемо учество на родителите во работата и животот на училиштето. Климата ги одразува интерните (внатрешните односи во училиштето како што се: ставовите и чувствата на вработените, нивното доживување и перцепции.

Перцепција во психологијата е дефиниран како психички процес или психонервна активност со чија помош се запознава објективната реалност.<sup>73</sup>

Дескрипцијата на организациската клима се однесува на индивидуалните описи или извештаи на членовите на организацијата, затоа како ја доживуваат организациската клима. Дескриптивните уверувања, како резултат на когнитивниот процес се саморефлексни на разни генерализации на ситуацијата и не мора да се поклопуваат со вистинските карактеристики на ситуацијата. Тие претставуваат лична интерпретација на ситуацијата.

Организациската клима може да се дефинира и како начин на кој луѓето ја чувствуваат културата која што постои во нивната организација (училиште). Тоа е релативно константна група на перцепција која ја имаат членовите на организацијата (училиштето), а која се однесува на карактеристиките и квалитетот на организациската култура. Притоа потребно е да се нагласи дека постои разлика помеѓу вистинската ситуација (организациска култура) и нејзината перцепција (организациона клима).

---

<sup>73</sup>. Bujas, Ž (1972), Psihofiziologija rada, Zagreb, Naša Knjiga, str.128

Организациона култура е општа карактеристика за целата организација, а климата може да се разликува од одделение до одделение, од една до друга група на вработени, бидејќи нивната перцепција се разликува исто како и нивните лични особини. Затоа повеќе автори, организациската клима ја поистоветуваат со работната атмосфера во организацијата (училиштето).

Значително влијание врз организационата клима и култура во организацијата имаат директорите и раководителите. „Чувството“, „доживувањата“, градењето на заемна почит и доверба, „одговорноста“ на вработените се составен дел од организацијата и се потребни, влијаат на нивното однесување и на формирањето на позитивни ставови. Раководењето треба да создаде таква атмосфера во која секој поединец ќе чувствува дека припаѓа во организацијата, дека е добредојден, потребен и корисен. Тоа чувство треба да го имаат сите во организацијата, од нејзините најниски делови, до највисокиот ешалон. Тоа ги мотивира вработените, ја зголемува сигурноста, верноста и лојалноста кон организацијата.

Директорите на основно училиште, климата можат да ја обликуваат со помош на персоналната политика, политиката на наградување и политиката на раководење. Климата на културата на училиштето го формираат неговиот имиџ. Врз основа на овој имиџ се формира јавното мислење и претставата за организацијата дали е добра или лоша.

## **6.8. Фактори од кои зависи училишната клима**

Атмосферата во која работниците ги исполнуваат своите работни обврски значително влијае на резултатите. Кога вработените ќе се чувствуваат пријатно, исполнето, задоволно по хоризонтална и вертикална линија, тогаш даваат подобри резултати, за разлика од оние колективи во кои владее лоша и напната атмосфера исполнета со страв.



Ако претпоставениот т.е. директорот има во предвид дека климата во училиштето е во тесна врска со емотивните реакции на вработените, ќе се запраша кои се желбите и очекувањата на неговите подредени.

Фактори кои ја определуваат училишната клима се:<sup>74</sup>

- Материјално-техничките услови;
- Финансиските услови;
- Човечкиот фактор.

Материјално-техничките услови се однесуваат на училишниот објект во кои се изведува наставата, неговата непосредна околина, опремата и нагледните средства со кои располага училиштето, уредносот и пространоста на просториите во кои се изведува наставата со цел подобрување на едукативниот процес. Во контекст на материјално техничките услови многу е битно дали директорот води грижа за нивно подобрување и дали редовно го одржува објектот затоа што ако училиштето располага со добра инфраструктура тоа ќе продолжи наставата да се изведува во подобри услови.

Големо влијание на квалитетот на воспитно-образовниот процес имаат и нагледните средства кои што им стојат на располагање на наставниците. Нивното користење овозможува поквалитетна презентација на наставните содржини и подобро приближување на наставниот материјал до учениците. Во контекст на овој фактор е и одржувањето на хигиената на просториите во кои се изведува наставата. Од огромно значење е по завршувањето на наставата училницата да се остави во добра состојба заради олеснување на секојдневните активности.

Директорот на училиштето треба да биде добар менаџер кој секогаш ќе успее да изнајде начин за прилив на финансиски средства со кои ќе им овозможи на вработените соодветни наставни средства. Особено е битно да има слух за потребите на наставниците за иновирање и креативност во наставата заради разбивање на монотонија од секојдневната настава кај учениците. Со тоа ќе влијае позитивно на кадарот и на неговата мотивација за поголема употреба на наставните

---

<sup>74</sup> Стоилокова, А.(2005) Како да се изгради здрава училишна клима, Битола, Херакли комерц, стр.78

средства. За потребите на училиштето, добро е директорот да го запознае Советот на родителите, така што родителите би можеле да се вклучат во помош на училиштето, а во полза на учениците.

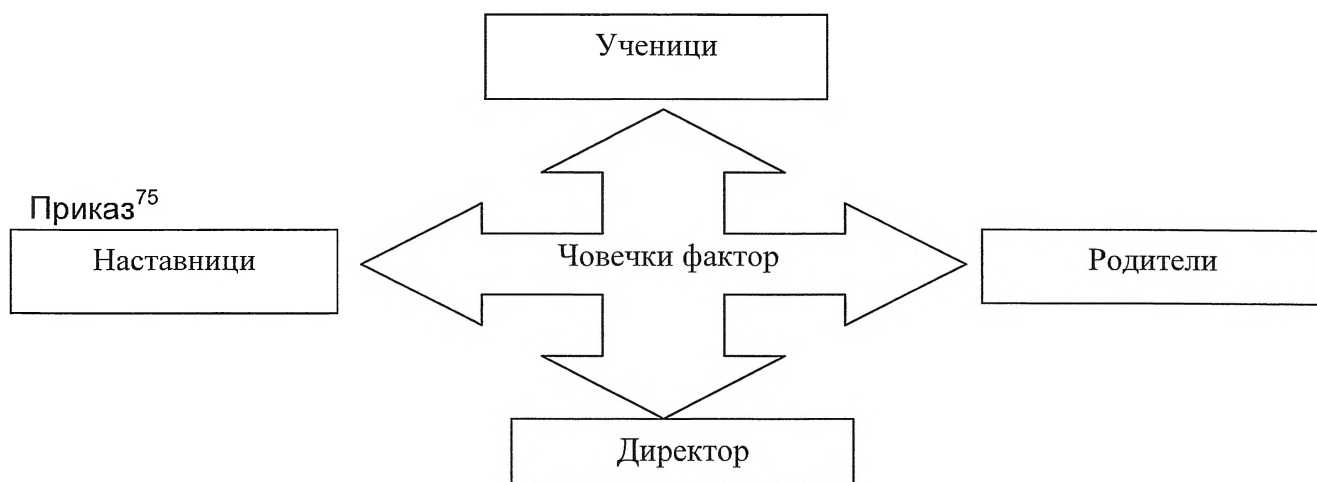
Во согласност со македонската легислатива, директорот може да организира продажна изложба, да издаде дел од училишните простории под наем, да ја изнајмува спортската сала, да изнајде спонзорства и слично. За да се подобрат условите во училиштето многу е битно да постои релација помеѓу директорот, наставниците и родителите. Кога родителите се запознаени со работата на училиштето (преку отворените часови за родители, трибини и работилници) тоа буди интерес за соработка.

Училишната клима во голема мера зависи и од финансиските услови. Тука спаѓаат финансиските примања, бонусите и наградите кои може да ги употреби директорот во корист на работникот како резултат на воспоставениот систем на награди и вредности. Во овој контекст може да ја споменеме мотивацијата и тоа **материјалната** и **нематеријалната** мотивација.

Меѓучовечките односи кои што се актуелни во колективот можат да придонесат за создавање или нарушување на работната атмосфера во училиштето. Кога се зборува за човековиот фактор во едно училиште не се мисли само на наставниците, туку и на директорот, учениците и родителите. Нивните релации во голема мера можат да придонесат за синхронизација на овие односи во корист на училишната клима.

Учениците се основната причина за постење на училиштата. Тие со своето однесување кое произлегува од домашното воспитание, социјалната средина во која се развиваат и културата која ја носат од дома, во голема мера можат да придонесат за креирање на здрава или нездрава училишна клима.

Соработката со родителите на учениците, во рамките на едно модерно и динамично училиште претставува примат. Нивното редовно организирање и континуирано контактирање оди во прилог на добрите релации и добрата работна атмосфера.



Меѓусебните односи меѓу секој од елементите на приказот кои го чинат човечкиот фактор, секојдневно делуваат на подобрување или нарушување на амбиентот во кој што се одвива воспитно-образовниот процес.

Факторите на училишната клима се меѓусебно испреплетени постојано влијаат еден на друг. Ниту најмотивираниот работник може да ги исполнува со полн капацитет работните задачи, без соодветни услови за работа, ниту пак условите за работа можат да работат сами за себе без мотивиран работник, а без соодветена меѓусебна корелација и соодветна комуникација не може да се оствари заендичката цел. Затоа во овој труд посебно внимание ќе се посвети на мотивацијата и комуникацијата.

## 6. 9. Елементи на училишната клима

Училишната клима претставува воспоставување на добра организациска структура во училиштето, односно амбиент којшто е одраз на тоа како се чувствуваат и однесуваат учениците, вработените и другиот персонал. За да се изгради позитвна клима во некое училиште, потребно е неговиот директор – менаџер да ги поседува **потребните**

<sup>75</sup> Стоилокова, А.(2005) Како да се изгради здрава училишна клима, Битола, Херакли комерц,

карактеристики на однесување и да практикува менџерски активности, за да може да развие таква организацациона структура која ќе овозможува добри услови за работа како на учениците, наставниците и другите вработени.

Постојат елементи кои што се од огромно значење за јакнење на училишната клима. Може да се претпостави дека во училиштата во кои има изградено здрава и позитивна клима (атмосфера) веќе егзистираат поголем дел од овие елементи.

За јакнење на климата многу се значајни следниве<sup>76</sup>

### Прилог

➤ Колегијалноста	➤ Одговорноста
➤ Соработката	➤ Толерантноста
➤ Другарувањето	➤ Несебичноста
➤ Чесноста	➤ Совесноста
➤ Отвореноста	➤ Аргументираноста
➤ Градењето навремена почит и доверба	➤ Добронамерноста и ненавредливата критика
➤ Комуникативност	➤ Култура на однесување
➤ Смила за хумор	➤ Доследност
➤ Флексибилност	➤ Точност
➤ Самокритичност	➤ Самоконтрола

За да постои колегијалност во едно училиште потребно е да постои тимска работа, и меѓусебно уважување на колегите и третирање со почит. За јакнење на колегијалноста, исто така, многу се битни состаноците на активите, постоењето на интерна обука од страна на ментори на поедини проекти заради размена на мислења и искуство, и пренесување на сопствените знаења и искуства што се постигнува со

<sup>76</sup> Петковски, Н.К. (2004), Водење на динамично училиште, Скопје, Биро за развој на образованието, стр. 40

добра комуникација одржување на отворени часови, размена на материјали и интерни дидкатички помагала, поради искористување на креативноста и инвентивноста на колегите. Невозможно е да се говори за другарување во еден колектив ако не постои толерантност, флексибилност и несебичност. Толерантноста подразбира негување и прифаќање на туѓите мислења и постапки. Тоа е единствено можно со демонстрирање на висок степен на попустливост, трпеливост и респектираност од страна на вработените.

**Флексибилноста** може да се развива во два правци. Едниот правец се однесува на приспособување и еластичност кон карактерите на другите луѓе со цел одржување на добри колегијални односи. Другиот правец се однесува на снаодливост на вработените кон новините кои се имплементираат во воспитно-образовниот процес. Несебичност означува постојано предавање себеси, своето знаење и способност во корист на соработката и соживот на колегите.

**Взаемната соработка** се манифестира преку размена на идеи и разни искуства меѓу колегите кои ги стекнале преку примена на наставни форми, методи и современа образовна технологија. Тоа не би можело да се оствари доколку во училиштето не постои взаемна почит, односно изграден систем за почитување на личноста и работата на колегите.

**Довербата** е исто така значаен елемент во создавањето на пријатна училишна клима. Тоа се темели на взаемна соработка и почитување на наставниците, тимска работа, добронамерната критика, искреност, колегијалност, размена и примена на искуства и слично. Присуството на довербата придонесува за градење и зацврстување на односите на сигурност на вработените, а во исто време претставува создавање на подлога за искрена комуникација.

**Совесноста** е во директна корелација со колегијалноста, одговорноста, чесноста, точноста и самокритичноста. Директорот – менаџер на училиштето треба да изнајде начини и соодветни активности да ја изгради кај наставниците и другите вработени, се подразбира, таму каде што ја нема, да ја негува онаму каде што ја има.

**Одговорноста** може да се набљудува во две насоки:

- одговорно однесување во извршување на работните задачи:

- неодговорно однесување кон работните задачи;

Одговорното однесување кон работните задачи подразбира нивно навремено исполнување преку предвидените активности кое понатаму ќе резултира со лично и колегијално задоволство, лична сатисфакција и професионалност на поединецот, а преку него и на колективот во целост.

Неодговорното однесување кон работата како што е доцнење, неизвршување или ненавремено извршување на работата, повлекува непочитување на своето и времето на другите, оштетување на учениците во однос на времетраењето на часот и слично.

**Самоконтролата** во секојдневната комуникација на вработените во училиштето треба да биде постојано присутна. Критиката мора да биде добронамерна и ненавредлива и со одредена цел. Исто така, е и со самокритичноста која е особина на работник со високи перформанси и кај кој важи правилото „кај професионалец два пати иста грешка несмее да се случи“.

Отвореноста и чесноста овозможуваат целосно елиминирање на дволичност и хипокризијата, со што се гради атмосфера на отворени комуникации, а е и еден од предусловите за унапредување на воспитно-образовниот процес.

Доследноста подразбира истрајност да се направи нешто, без оглед на препреките и тешкотиите на кои при тоа ќе се најде.

Наведените елементи влијаат на формирањето на училишната клима. Од нив ќе зависи дали вработените ќе се чувствуваат пријатно на своето работно место, во училиштето и пошироката средина.

## **7. МЕНАЏЕРСКИТЕ АКТИВНОСТИ НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕТО НА УЧИЛИШНАТА КЛИМА**

### **7.1. Пристап**

Директорот со своето однесување, своите активности и карактеристики има огромно значење и влијание во формирањето на училишната клима. Тој како личност треба да зрачи и да привлекува луѓе со позитивна енергија, работна кондиција и висок степен на лична култура. Исто така, директорот на училиштето мора да поседува високи морални особини, за да може да го изгради сопствениот интегритет и да влее доверба кај вработните во однос на неговите лични но и професионални вредности, а се со цел, со личен пример да мотивира и придонесува за градење на работната атмосфера и креирање на позитивна училишна клима. Менаџерските способности се од особено значење за директорот на училиштето, за да може на своите вработени да им обезбеди добри услови за реализација на наставата.

Успешниот директор воспоставува систем на парични и други видови награди за дополнителни вложувања на вработените во училиштето. Бидејќи паричните средства во училиштето се ограничени, директорот треба да умее да ги доделува, но и со нематеријални награди да ги мотивира своите вработени. Доколку тој успее тоа да го вгради во организациската култура, тогаш доделувањето на вонредните задачи нема да се сметаат за терет на вработените туку за привелегија. Тоа може да го направи директор кој има личен интегритет и изградена улога на водач. Но во тој процес директорот може да најде на најразлични пречки. Потребни му се многу енергија, толеранција и разбирање за да успее да ги надмине. Значајно е да се нагласи дека секоја ситуација бара различен стил на водство и разновидни активности на директорот бидејќи индивидуите (вработените) се со различен карактер, а и ситуациите се разликуваат и се случуваат во различен сплет на околности. Факторите и елементите на училишната клима на свој начин придонесуваат за нејзино подобрување или нарушување. Директорот, благодарение на своите водствени способности и

менаџерски активности може да моделира и на тој начин да ја подобри работната атмосфера, перцепцијата и доживувањето на вработените односно да ја подобри училишната клима.

Во следната табела можат да се воочат доживувањата на наставниците во здрава и нездрава училишна средина.

#### Приказ

➤ Позитивна училишна клима	➤ Негативна училишна клима
➤ Опуштеност	➤ Напнатост
➤ Позитивна емоционална ангажираност	➤ Тензија
➤ Истакнување на позитивните ангажирања на наставниците	➤ Истакнување на негативностите кај наставниците
➤ Јакнење на самодоверба кај наставниците	➤ Нарушена комуникација
➤ Конструктивен дијалог	➤ Проблематично однесување и неприлагодност
➤ Афирмација	➤ Чести отсуства од работа
➤ Почитување на индивидуалните потреби	➤ Отворена агресија

Доколку директорот со своето однесување и активности воспостави такви односи, конструктивен дијалог, комуникација, и таква клима која не ја подржува потребата припаѓање, прифатеност, почитување, рамноправност, уважување, односно вработените доживуваат напнатост, фрустрација и неприфатност, тогаш работното место за нив не претставува здрава работна средина. Во такви односи вработените доживуваат страв, нерасположение и непријатност. Тоа повлекува латентен отпор, отворена агресија и разни други видови на компензирачко однесување.



Сосема е поинакво во атмосферата за работа на наставниците во училиштето кога директорот се однесува со почит кон своите вработени, не дискриминира и води конструктивен дијалог со своите вработени. Во ваква средина наставниците се помотивирани и покажуваат подобри резултати. Врз основа на истражувањата кои се направени за влијанието на директорот во формирањето на здрава училишна клима. Во „Bristol University“ во 2003 година дојдено е до заклучок дека наставничките кои што работат во здрава училишна клима својата позитивна ориентација ја шират и во други животни и работни средини, потолератни се на различни извори на фрустрации, намалено е нивото на деструктивно однесување, помалку се импулсивни, а повеќе се „емоционално обоени во релациите со колегите и учениците.“<sup>77</sup>

Нагласувањето на емоционалната компонента во успешноста на воспитно-образовниот процес, последниве години, со повеќе истражувања се потврдува, дека треба да го завзема вистинското место во работата во училиштата. Само на тој начин би можеле нашиот воспитно-образовен процес да го прилагодиме на новото време и да создаваме и водиме динамични училишта.

## **7.2. МОТИВАЦИЈАТА И ОРГАНИЗАЦИСКАТА КЛИМА**

### **7.2.1. Мотиви и мотивација**

Човекот е повеќе димензионално суштество. Неговото однесување многу тешко може да се утврди. Во него се испреплетени различни мотиви, желби, сакања, средини, различни аспирации и фрустрации. Во суштина човекот има многу потенцијални однесувања, кои во дадени ситуации, само некои од нив доаѓаат до израз. Однесувањето на луѓето често пати е резултат на одредени мотиви, па затоа е важно, доколку се утврдат мотивите, полесно ќе може да се утврдат резултатите од таквото однесување. Мотивацијата е област која во голема мера е предмет на проучување на психологијата, но ова

---

<sup>77</sup> Создавање на позитивна емоционална клима преку креативна комуникација до подобар успех „Здружение на терапевти на Р. Македонија, Скопје, 2008, стр.20- 21.

многу значајно и комплексно поле го обработуваат и другите научни области кои го проучуваат однесувањето на луѓето.

Терминот мотивација потекнува од латинската збор “*morere*” што значи нешто да се движи, односно мотивот е внатрешна состојба која дава енергија активира и движи и го насочува однесувањето во правец на остварување на целите.<sup>78</sup> Мотивите диктираат луѓето да ги извршуваат работите. Тие одредуваат колку напор ќе вложи некоја личност во правец на исполнување на работните обврски.

Мотивот може да произлезе од стимулаци, без оглед дали се внатре или надвор од организмот на човекот.

Има разлика помеѓу поимот мотив и мотивација. Мотивот значи внатрешно чувство или состојба која го детерминира интензитетот на однесување на индивидуата. Мотивацијата, од своја страна е процес во кои однесувањето е поттикнато активирани и канализирано кон остварување на целите.<sup>79</sup> Тоа е поширок термин од мотивот. Мотивацијата ги вклучува сите интерни состојби, интерните и екстерните фактори кои ја определуваат сумата на енергијата и ентузијазмот на индивидуата вклучена во работа.

Мотивацијата е работа – активност на менаџерите директори на основните училишта, да ги поттикнуваат и охрабруваат вработените да ја превземаат бараната акција.

### 7.2.2. Теории на мотивацијата

За мотивацијата има повеќе теории. Тие се засноваат врз различни претпоставки, и ставаат акцент врз различни димензии од човечкото однесување.

Најчеста класификација на теориите на мотивацијата се: теориите на потребите, теориите на надворешни влијанија и теориите на очекувања.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Шуклев, Б. (1998), Менаџмент, Скопје, Економски факултет, стр. 229

<sup>79</sup> Шуклев, Б. (1998), Менаџмент, Скопје, Економски факултет, стр. 229

<sup>80</sup> Abraham, M. (1974), *Motivation and Personality* New York, str. 58.

**Теоријата на потреби** ја има развиено авторот **Абрахам Маслов**, во својата книга „Мотивацијата и личноста“.

Според Маслов индивидуалното однесување зависи од желбата да се задоволи една или сите пет потреби и тоа:

- физиолошките,
- сигурносните,
- социјалните,
- потребите за почитување и
- потребите за самореализација.

Физиолошките потреби ги сочинуваат основните потреби како што се основните човечки потреби: самореализацијата, потребите за почитување, социјалните потреби, безбедносни потреби, физиолошки потреби.

Храната, водата, облеката, воздухот и други, се првите потреби човекот што ги чувствува. Истражувањата покажуваат дека задоволувањето на физиолошките потреби е поврзано со пари и се она што со пари може да се купи. Меѓутоа она што е значајно за човекот е тоа што почита кон самиот себе не може да се купи со пари.

Безбедносните потреби се манифестираат дури откако физиолошките потреби ќе бидат задоволени. Такви потреби се:

- заштита од опасност,
- физичка повреда,
- болест и слично.

Социјални потреби. Секој човек сака да биде сакан, да биде прифатен да има пријатели, да припаѓа на некоја група. Дружењето и можноста за дружење се есенцијални потреби на секој човек, па затоа и луѓето со слични убедувања и верувања се дружат заедно. Доколку овие потреби не се задоволени можат да имаат негативни реперкусии врз менталното здравје.

Потребата за почитување е потреба од повисок ранг, која доминира дури откако ќе бидат задоволени физиолошките, сигурносните и социјалните потреби. Човекот мора да чувствува дека по нешто е значаен, важен и дека нешто добро работи. Задоволувањето на овие потреби води кон самоверба, престиж па дури и моќ.

Потреби за самоисполнување. Овие потреби се од највисок ранг. Човекот се стреми да постигне се што може и сака да ги примени сите свои знаења и способности. Сака развој, автономија и слободна креативност. Потребите Маслов ги има подредено првенствено, почнувајќи од дното на пирамидата. Прво се задоволуваат потребите од понизок ранг, но тоа не значи дека таа потреба мора да е целосно задоволена за да се премине на дурга потреба. Доволно е предходната потреба да биде делумно задоволена па да настапи следната.<sup>81</sup>

**Теориите на надворешните влијанија** се засноваат на чинителите на опкружувањето кои влијаат на однесувањето на луѓето. Еден од претставниците на оваа теорија е и **Фредерик Херцберг**. Тој во своите истражувања дошол до заклучок дека врз мотивацијата влијаат два фактора, и тоа: „Мотиватори, односно фактори кои влијаат на задоволството од работата и се однесуваат на содржината на работата. Тука спаѓаат успехот и признание за успехот, унапредувањето, можноста за натамошно школување и слично.<sup>82</sup> Исто така како мотивиран фактор се јавува и потребата за самопотврдување или самодокажување на работникот.

Практиката покажала дека човекот е задоволен од својата работа и останува на неа се додека се чувствува потребен и полезен и се самореализира преку работата.<sup>83</sup>

Како фактори кои негативно делуваат на мотивацијата претставуваат: политиката на организацијата, стилот на раководење, платата, меѓучовечките односи, условите за работа, сигурноста на работата и слично.

Секој менаџерски тим кој сака да ја подобри продуктивноста и ефикасноста во работењето мора да се грижи за елиминација на негативните фактори на мотивацијата.

Теории на очекувани резултати се помалку познати, иако тие се појавиле многу одамна во Америка. Поаѓаат од претпоставката дека мотивацијата за работа е присутна во секој човек, како моторна сила која

---

<sup>81</sup> Marušić, S. (1995), Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, Zagreb, Ekonomski institut, str. 95.

<sup>82</sup> Marušić, S. (1995), Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, Zagreb, Ekonomski institut, str. 103.

<sup>83</sup> Гоцевски, Т. (2003), Образовен менаџмент, Битола, Македонска ризница, стр.56.

го води кон поголема работна реализација. Кога реализацијата на работната задача носи добивка, а истовремено носи и задоволство тогаш секој работник ќе биде многу повеќе мотивиран да вложи повеќе напор и да произведе што повеќе и што подобро. Основоположник на оваа теорија е **Виктор Врум**. **Врумовата теорија** е многу сложена и се заснова на следниве елементи, и тоа: валенсија, инструменталност, очекување и резултат.<sup>84</sup>

Во современото живеење денес се практикуваат повеќе теории, покрај теориите на хиерахија на потреби надворешни влијанија и очекувани резултати, се споменуваат теоријата на еднаквост, теоријата на засилување, мотивационата теорија на зрелоста, ситуациоската теорија на мотивацијата и други.

<sup>85</sup>Менаџерската функција станува се посложена, динамична и одговорна работа. Менаџерот е должен да ги направи сите напори за да ги мобилизира сите расположливи ресурси и да ги насочи во правец на остварување на поставената цел. Во тој процес на менаџмент тој ги користи сите методи и принципи за да ги мотивира поединците и групите, со цел да оствари максимални резултати од работењето на својата институција. Современите менаџери, ја користат институционалната моќ, преку која ги мотивираат вработените за остварување на подобри резултати во работата и поголема продуктивност на трудот. Успешен е оној менаџер кој, пред се, е добар кон вработените, ги разбира нивните потреби, подготвен е да помогне, не се наложува од позиција на сила и моќ. Оваа карактеристика на менаџерите е особено значајна за мотивирањето на вработените од воспитно-образовните, научно-истражувачките и едукативните институции бидејќи само одредени чекори на менаџерот водат кон мотивирање на вработените. Менаџерите мора да ги проценуваат состојбите и да предлагаат мотивирачки фактори кои ќе гарантираат успех. Менаџерите на сите нивоа нагласуваат дека нивен најголем проблем во работата и реализирањето на поставените цели е обезбедување на мотивација кај

---

<sup>84</sup> Wroom. H. New Zork, John Wiley, (1969), Work and Motivation, str. 57-84

<sup>85</sup> Гоцевски, Т. (2003), Образовен менаџмент, Битола, Македонска ризница, стр. 353

извршителите. Мотивирањето на вработените за подобро извршување на работните задачи се наоѓа на врвот на листата на ангажман на менаџерот. Менаџерот мора да го контролира, насочува и анализира однесувањето на вработените при што треба да проникне во фактори кои нив ги мотивираат за работа. Мотивирањето претставува сложен процес од кој зависи успехот на секој поединец и успехот на целата институција. Оттаму менаџерите настојуваат да го водат и управуваат тој сложен процес, од кој во крајна линија зависи и нивниот успех.

## ВТОР ДЕЛ

### МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

#### 1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на ова истражување се менаџерските активности на директорот во основното образование во функција на градење на позитивна училишна клима.

#### 2. ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Цел на истражувањето е да се согледа спроведувањето на менаџерските активности на директорите во основните училишта во функција на градење на позитивна училишна клима, преку испитување на ставовите и мислењата на директорите, наставниците и стручните служби.

Врз основа на поставената цел на истражувањето ги определивме следниве задачи:

1. Да се испитаат ставовите и мислењата на наставниците и стручните служби колку менаџерските активности на директорите се во функција на градење на позитивна училишна клима.

2. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар за квалитетот на работа на нивното училиште.

3. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар дали во училиштето постојат доволно информации за тоа што е училишна клима.

4. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар за нивната грижа за воспоставување на позитивна училишна клима.

5. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар дали во наставата недостасуваат содржини од културата на живеење.

6. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар за опременоста на училиштето (кабинети, дидактички средства, опрема итн.)

7. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар за почитувањето на моралните вредности во училиштето.

8. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар за училишната клима.

9. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар за почитувањето на правата на сите субјекти во училиштето.

10. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар за почитувањето на кодексот на однесување во училиштето.

11. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар за редовноста на наставата.

12. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар за дисциплината во училиштето.

13. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар колку училишната клима влијае врз работата на училиштето.

14. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар колку училишната клима влијае врз успехот на учениците.

15. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар дали училиштата во кои постои позитивна училишна клима постигнуваат повисоки образовни резултати.

16. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар дали позитивната училишна клима зависи од нивната соработка.



17. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар за постојната комуникација и соработка во училиштето.

18. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар за посебната нормативна програма во нивното училиште (наградување, казнување и сл.).

19. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар дали информациите и одлуките се донесуваат транспарентно, навремено и прецизно.

20. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар дали тимската работа влијае врз градење на позитивна училишна клима.

21. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар за потребата од подготвување на посебен документ за воспоставување на позитивна училишна клима.

22. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар дали посебениот документ за воспоставување на позитивна училишна клима да го подготви тим (директор, стручна служба, наставници, родители и ученици).

### **3. ХИПОТЕЗИ**

#### **Општа хипотеза**

Менаџерските активности на директорите во основните училишта се во функција на градење на позитивна училишна клима.

#### **Посебни хипотези**

1. Во основите училишта се обезбедени основните претпоставки за градење на позитивна училишна клима.

2. Постои статистички значајна разлика во ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар од основните училишта по однос на тоа дали во училиштата се обезбедени основните претпоставки за градење на позитивна училишна клима.

3. Позитивната училишна клима влијае на зголемување на ефективностa на училиштето.

4. Постои статистички значајна разлика во ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар од основните училишта за влијанието на позитивната училишна клима врз ефективноста на училиштето.

5. Позитивната училишна клима зависи од соработката на менаџерот и наставниот кадар.

6. Постои разлика во ставовите и мислењата на директорите и наставниот кадар дека позитивната училишна клима зависи од нивната соработка.

7. Транспарентното донесување на одлуки влијае на подобрување на училишната клима.

8. Постојат разлики во ставовите на менаџерот и наставниот кадар дека транспарентното донесување на одлуки влијае на воспоставување на позитивна училишна клима.

9. Тимската работа е во функција на градење на позитивна училишна клима во училиштата.

10. Директорите имаат изградено праведен и соодветен систем на вредности, пофалби и награди во училиштето, кои влијаат на подобрување на училишната клима.

#### **4. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

**Независни варијабли** во ова истражување се:

- Менаџерските активности и начинот на донесување одлуки;
- Соработката на менаџерот и наставниот кадар;
- Училишната клима;
- Транспарентен систем на вредности, награди и пофалби;
- Работното место и позицијата, директорот, наставниците педагозите и психолозите;

**Зависни варијабли** во истражувањето се:

- Ставовите и мислењата на директорите од основните училишта;
- Ставовите и мислењата на педагозите и психолозите од основните училишта;
- Ставовите и мислењата на наставниците од основните училишта;
- Градењето училишна клима и однос

## **5. КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Прашањето за градењето на позитивна училишна клима е едно од суштинските прашања кои се однесуваат на работата на основните училишта. Врз основа на голем број податоци и базирајќи се на искуството на голем број на наставни работници, педагози, психолози и директори кои работат во основното образование увидовме дека постои голема поврзаност помеѓу менаџерските активности на директорот и училишната клима. Оттука, во нашето истражување акцентот ќе го ставиме токму на проблемот на менаџерската активност на директорите, односно да утврдиме колку ваквите активности се во функција на градење на позитивна училишна клима.

Се одлучивме истражувањето да го направиме во основното образование. Охрабрување за ваквиот пристап добивме после сознанието дека во основното образование не е направено некое подлабоко претходно истражување на оваа тема. И покрај тоа што директорите на основните училишта секоја година го поднесуваат својот извештај за годишната работа, сметаме дека во програмата на директорите не е конкретно акцентиран проблемот на градење на позитивна училишна клима и до денес не е направена некаква евалуација на нивната работа која ќе се однесува токму на овој проблем.

Врз основа на ова сметаме дека менаџерската активност на директорите која е во функција на градење на позитивна училишна

клима, кај нас, не е истражуван проблем. Затоа сметаме дека истражувањето ќе има свое значење и своја оправданост.

## 6. ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето го извршивме во 10 основни училишта во Скопје. Според тоа можеме да кажеме дека примерокот на училишта е стратификуван.

**Табела 1. Основна структура на примерокот на основни училишта и директори, педагози, психолози и наставници кои работат во основните училишта**

Основни училишта			Број на анкетирани испитаници		
бр .	Име на основното училиште	Град	Директори	Педагози и Психолози	Наставници
1	Крсте Мисирков	Скопје	1	2	14
2	Дане Крапчев	Скопје	1	2	14
3	11 Октомври	Скопје	1	2	14
4	Гоце Делчев	Скопје	1	2	14
5	Песталоци	Скопје	1	2	14
6	Владимир Илич-Ленин	Скопје	1	2	14
7	Коле Неделковски	Скопје	1	2	14
8	Ѓорѓија Пулевски	Скопје	1	2	14
9	Мирче Ацев	Скопје	1	2	14
10	Ѓорѓе Петров	Скопје	1	2	14
<b>Вкупно</b>			<b>10</b>	<b>20</b>	<b>140</b>

Примерокот на директори, педагози и наставници е стратификуван и репрезентативен и го сочинуваат 10 директори, 20 педагози и психолози (по еден педагог и психолог од секое училиште) и 140 наставници (7 наставници од одделенска и 7 наставници од предметна настава од секое училиште).

Со ваквиот избор на примерокот имавме за цел да испитаме дали има разлика во ставовите и мислењата на директорот, педагозите и психолозите и наставниците за училишната клима во училиштето, односно колку се разликуваат нивните одговори за тоа дали менаџерските активности на директорот се во функција на градење на позитивна училишна клима.

## **7. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Предметот на истражувањето: менаџерските активности на директорот во основното образование во функција на градење на позитивна училишна клима има карактер на емпириско истражување од аналитичко- дескриптивен карактер. Во истражувањето се применети техниките: анкетирање, скалирање и анализа на содржина.

Директорите, педагозите, психолозите и наставниците кои работат во овие основни училишта кои ги вклучивме во примерокот на истражувањето ги анкетиравме со соодветно дизајниран анкетен лист- скалер.

Прашањата во анкетниот лист ги поделивме во три групи.

Со првата група на прашања сакавме да добиеме општи податоци за името на училиштето, градот во кој работи, образовното ниво на испитаниците, стажот поминат на работа во училиштето и нивниот образовен профил.

Втората група на прашања ја насочивме кон добивање на условите во кои работат избраните училишта. Посебен акцент ставивме на оние услови кои обезбедуваат основни претпоставки за градење на позитивна училишна клима.

Третата група на прашања имаше за цел да ни открие како директорот со своите активности помага во градењето на позитивната клима во училиштето.

Наведените групи на прашања не се избрани случајно, туку тие директно одговараат на предметот, целта и задачите на нашето истражување и беа насочени кон добивање на одговори кои помогнаа во докажувањето или отфрлањето на претходно поставените хипотези.

## 8. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Статистичката обработка на податоците е квантитативна и квалитативна, имаме табеларно и графичко претставување на податоците, пресметување на фреквенција, процент и мод.

Во функција на дескрипција на поедините варијабли пресметавме аритметичка вредност и одредивме ранг. За утврдување на степенот на поврзаност меѓу варијаблите го користевме коефициентот на контингенција.

Заради тестирање на хипотезите по однос на степенот на значајноста на разликите пресметувавме хи-квадрат тест.

## ТРЕТ ДЕЛ

### АНАЛИЗА, ИНТЕРПРЕТАЦИЈА И КОМЕНТАР НА ДОБИЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

#### 1. ОСНОВНИ ПРЕТПОСТАВКИ ЗА ГРАДЕЊЕ НА ПОЗИТИВНА УЧИЛИШНА КЛИМА

Предметот кој е цел на истражување на нашата магистерска работа под наслов „Училишната клима и менаџерските активности на директорите во основното воспитание и образование“ по својата суштина содржи два дела. Едниот се однесува на тоа колку и како во основните училишта во Република Македонија се работи на обезбедување на позитивна училишна клима, а другиот дел за предмет на истражување ги има активностите на училишниот менаџмент кои се во функција на обезбедување на позитивна училишна клима во училиштата.

Дилема во обработката на резултатите беше од каде да се почне и по кој редослед да се направи анализата на податоците кои ќе не доведат до докажување на поставените хипотези и да се дојде до тестирање на главната хипотеза која ја поставивме како: **менаџерските активности на директорите во основните училишта се во функција на градење на позитивна училишна клима.**

Преовладаа размислите најпрво да се објасни хипотезата за тоа кои се основните претпоставки во работата на училиштето и директорот кои се во функција на градењето на позитивна училишна клима во основното училиште.

Во насока на согледување на овој проблем направивме подробна анализа на оние прашања во истражувањето кои ги сврстивме во комплексот на прашања кои ги разјаснуваат основните претпоставки за обезбедување на позитивна клима во училиштето.

## 1.1. Ставови и мислења на директорот на училиштето, педагошката служба (училишниот педагог и психолог) и наставниците за квалитетот на работата на училиштето воопшто

За поставеното прашање понудивме три одговори и тоа: се наоѓа помеѓу првите пет училишта во градот; се вбројува во групата на просечни училишта; и се наоѓа во последните пет училишта во градот.

Табела 2. Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар за квалитетот на работа на нивното училиште

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
	се наоѓа помеѓу првите 5 во градот Скопје	5	50,00	9	45,00	101	72,14	115	67,65
се вбројува во групата на просечни училишта	4	40,00	10,00	50,00	31	22,14	45	26,47	
се наоѓа помеѓу последните 5 во градот Скопје	1	10,00	1	5,00	8	5,71	10	5,88	
<b>ВКУПНО</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>	
							$\chi^2=8,58$	df=4	P>0,05

Од понудените одговори наведени во Табела 2 може да се согледа дека најголем број од испитаниците се определија за онаа категорија на одговори дека нивното училиште се наоѓа меѓу првите пет училишта во градот. Најголем е процентот на наставници кои се определија за оваа категорија на одговори (72,14%), додека одговорите на директорите и училишните педагози и психолози се доста блиски (50% и 45%). Своите училишта како просечни ги категоризираа 40% од директорите, 50% училишни педагози и психолози, а најмал број наставници сметаат дека нивното училиште е во групата на просечни училишта (22,14%). Најмал е бројот на испитаници од сите три групи (директори, психолози и педагози и наставници) кои се определија за одговорот кој нивното училиште го вбројува во групата на училишта кои се наоѓаат во последните пет во градот. Од училишните педагози и психолози оваа категорија ја избраа само 5%, а само еден директор смета дека неговото училиште се наоѓа меѓу последните пет во градот Скопје.



Пресметанот хи-квадрат тест од 8,58 за  $df=4$  покажува дека не постои статистички значајна разлика во одговорите на ова прашање од страна на директорите, училишните педагози и психолози и наставниците.

\* \* \* \* \*

Понудените одговори на прашањето со кое сакавме да утврдиме како директорите, училишните педагози и психолози го оценуваат своето училиште по однос на квалитетот на работата покажаа дека најголем број од нив сметаат дека нивното училиште според квалитетот на работата која се обавува се наоѓа на врвот на скалилото, поточно, се наоѓа во училиштата кои се меѓу првите пет училишта во Скопје.

Наставниците се оној дел од субјектите кои највисоко го ценат своето училиште со квалитетот на работата во него. Дозволуваме во овие одговори да преовладува и доза на субјективност, ако се појде од фактот дека токму работата на наставниците го чинат квалитетот на работата на училиштето во целина.

## **1.2. Дали во училиштето постојат доволно информации по прашањето што се подразбира под училишна клима**

Одговорите на претходното прашање најнепосредно се поврзани со одговорите дадени на прашањето дали во училиштето постојат доволно информации за тоа што е училишна клима.

Табела 3. Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар за тоа дали во училиштето постојат доволно информации за тоа што е училишна клима

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО	
	f	%	f	%	f	%	f	%
постојат	8	80,00	18	90,00	112	80,00	138	81,18
делумно постојат	1	10,00	1	5,00	21	15,00	23	13,53
воопшто не постојат	1	10,00	1	5,00	7	5,00	9	5,29
<b>ВКУПНО</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>
						$\chi^2=2,05$	$df=4$	$P>0,05$

Директорите на училиштата, училишните педагози и психолози и наставниците во најголем процент одговорија дека во нивното училиште постојат доволно информации за тоа што е училишна клима (80%,90% и 80%).

За делумна информираност зборуваат 10% директори, 5% училишни педагози и психолози и 15% наставници, додека пак 10% директори, 5% училишни педагози и психолози и 5% наставници го избраа одговорот воопшто не постојат информации за тоа што е училишна клима.

\* \* \* \* \*

Објаснувањето на претходните одговори е едноставен и покажува дека во современите училишта се води сметка за училишната клима и се даваат информации за нејзината суштина и значење.

### 1.3. Дали менаџерите и другите вработени во училиштето се грижат за воспоставување на позитивна училишна клима

Сосема логично на испитаниците им се постави и прашањето дали вработените во училиштето се грижат за воспоставување на позитивна училишна клима.

Табела 4. Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар за нивната грижа за воспоставување на позитивна училишна клима

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
се сложувам	7	70,00	18	90,00	110	78,57	135	79,41	
не сум сигурен	2	20,00	1	5,00	25	17,86	28	16,47	
не се сложувам	1	10,00	1	5,00	5	3,57	7	4,12	
<b>ВКУПНО</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>	
					$\chi^2=3,22$	$df=4$	$P>0,05$		

И на ова прашање најголем е процентот на одговори според кои вработените во училиштето се грижат за воспоставување позитивна училишна клима. Така 70% директори сметаат дека вработените во училиштето се грижат за воспоставување училишна клима. Таков одговор дадоа 90% училишни педагози и психолози и 78,57% наставници.

За понудената категорија одговори не се сигурни 20% директори, 5% училишни педагози и психолози и 17,86% наставници.

Мал е бројот на директори, училишни педагози и психолози и наставници кои не се сложуваат со тоа дека вработените во училиштето се грижат да се воспостави позитивна училишна клима.

\* \* \* \* \*

Задоволува ситуацијата која ја потврдуваат дадените одговори дека вработените во училиштето се грижат за тоа во него да се воспостави позитивна училишна клима. Иако прашањето за значајноста на климата во училиштето е прашање од поново време информациите од директорот и стручните служби, резултатите од бројните проекти од оваа проблематика допринеле кај вработените во современото училиште да созрее потребата за значајноста на климата во училиштето за целокупните резултати во него.

#### 1.4. Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар во училиштето за тоа дали во наставата недостасуваат содржини од културата на живеење

Поаѓајќи од фактот дека феноменот училишна клима е најнепосредно поврзан со културата, во истражувањето поставивме и прашања кои се однесуваат на културата во училиштето.

Во тој контекст го поставивме тврдењето според кое во наставата недостасуваат содржини од културата на живеење во училиштето.

Според предходно усвоената методологија ова тврдење им го поставивме на директорите во училиштето, на училишните педагози и психолози и на наставниците.

Табела 5. Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар дали во наставата недостасуваат содржини од културата на живеење

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО	
	f	%	f	%	f	%	f	%
се сложувам	7	70,00	10	50,00	81	57,86	98	57,65
не сум сигурен	2	20,00	7	35,00	30	21,43	39	22,94
не се сложувам	1	10,00	3	15,00	29	20,71	33	19,41
<b>ВКУПНО</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>
						$\chi^2=2,69$	df=4	P>0,05

Добиените резултати покажаа дека половината и повеќе од половина испитаници се согласија со ова тврдење (70% директори на училишта, 50% училишни педагози и психолози и 67,86% наставници).

Несигурност во прифаќањето на тврдењето дека во наставата недостасуваат содржини од културата во училиштето покажаа 20 проценти од испитаните директори на училиштата, 35% училишни педагози и психолози и 21,45% наставници.

Со поставеното тврдење не се сложија 10% директори на училишта, 15% училишни педагози и психолози и 20,71% наставници.

Вредноста од пресметаниот хи-квадрат тест од 2,69 за степен на слобода 4 кажува дека не постои статистички значајна разлика во мислењата на субјектите во прифаќањето на поставеното тврдење.

Културата на живеење во училиштето е значајна компонента за успешноста на работата во него. Оттука во наставата се воведуваат содржини од оваа област кои имаат за цел да ја подобрат училишната клима. Нашите испитаници ја потврдија ситуацијата дека во наставата недостасуваат содржини од оваа област прифаќајќи го во голем процент тврдењето дека во наставата во нашите училишта не се води доволно сметка за културата.

### 1.5. Оценка на менаџерот и наставниот кадар за опременоста на училиштето

Од нашите испитаници сакавме да добиеме оценка за материјалните средства со кои располага нивното училиште. За таа цел како највисока ја поставивме оценката 3, како средна оценката 2, а како најниска оценката 1.

Табела 6. Оценка на менаџерот и наставниот кадар за опременоста на училиштето (кабинети, дидактички средства, опрема итн.)

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
3 (највисока оценка)	7	70,00	16	80,00	102	72,86	125	73,53	
2 (средна оценка)	2	20,00	3	15,00	24	17,14	29	17,06	
1 (најниска оценка)	1	10,00	1	5,00	14	10,00	16	9,41	
ВКУПНО	10	100	20	100	140	100	170	100	
							$\chi^2=0,70$	df=4	P>0,05

При оценувањето најголем процент од испитаниците ја избраа највисоката оценка 3 (70% директори, 80% училишни педагози и психолози и 72,86% наставници).

Средната оценка 2 ја дадоа 20% директори, 15% училишни педагози и психолози и 17,86% наставници. Најниска оценка за

опременоста на училиштето дадоа 10% директори, 5% училишни педагози и психолози и 10% наставници.

Хи-квадрат тестот е 0,70 за  $df=4$  со што се потврдува дека не постои статистички значајна разлика во оценката која ја даваат трите категории на испитаници.

\* \* \* \* \*

Добиените резултати на прашањето со кое сакавме да добиеме оценка за опременоста на училиштето предизвикуваат задоволство заради тоа што трите групи на испитаници во најголем процент се определија за највисоката оценка, поточно тие се задоволни со тоа како е опремено училиштето, како е одржувано и сл. Сосема е логично, дека ако постојат современи дидактички средства, ако училиштето е чисто и одржувано и сл. тоа е во функција на воспоставувањето на позитивна клима во училиштето.

#### **1.6. Оценка на менаџерот и наставниот кадар за тоа колку се почитуваат моралните вредности во училиштето.**

Од тоа колку и како се почитуваат моралните вредности во училиштето зависи работата во него во неговата целосност, а посебно постоењето на позитивна училишна клима. Затоа, од директорите во училиштата, училишните педагози и психолози и наставниците од училиштата кои ги ставивме во нашиот примерок на истражување побаравме да го оценат почитувањето на моралните вредности во нивното училиште.

Табела 7. Оценка на менаџерот и наставниот кадар за тоа колку се почитуваат моралните вредности во училиштето

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО	
	f	%	f	%	f	%	f	%
	3 (највисока оценка)	8	80,00	18	90,00	117	83,57	143
2 (средна оценка)	1	10,00	1	5,00	17	12,14	19	11,18
1 (најниска оценка)	1	10,00	1	5,00	6	4,29	8	4,71
<b>ВКУПНО</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>
						$\chi^2=1,57$	df=4	P>0,05

Дури 80 проценти од испитаните директори, 90% од педагозите и психолозите и 83,57% од наставниците ја дадоа највисоката оценка 3. Средната и најниската оценка се исти за директорите и училишните педагози и психолози (10% и 5%), а се разликуваат само кај наставниците кои дадоа средна оценка во 12,14 проценти и најниска оценка од 4,29 проценти.

Пресметаниот хи-квадрат тест со вредност од 1,57 за df=4 покажува дека и во овој случај не постои статистички значајна разлика во оценките од трите групи на испитаници.

\* \* \* \* \*

Почитувањето на моралните вредности од страна на учениците, но и од страна на наставниците и другите субјекти во училиштето, во голема мера, допринесуваат во училиштето да се формира позитивна училишна клима и е една од значајните претпоставки кои неа ја детерминираат.

## 1.7. Оценка на менаџерот и наставниот кадар за постојната клима во училиштето

За да ја сознаеме фактичката состојба по однос на постоењето на училишна клима побаравме од испитувачите и неа да ја оценат во своето училиште.

Табела 8. Оценка на менаџерот и наставниот кадар за постојната училишна клима

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
3 (највисока оценка)	8	80,00	17	85,00	107	76,43	132	77,65	
2 (средна оценка)	1	10,00	2	10,00	26	18,57	29	17,06	
1 (најниска оценка)	1	10,00	1	5,00	7	5,00	9	5,29	
<b>ВКУПНО</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>	
							$\chi^2=1,57$	df=4	P>0,05

Оценките на трите групи испитаници во голем процент се највисоки (80% од директорите, 85% од училишните педагози и психолози и 76,43% од наставниците). Средна оценка дадоа 10% директори, 10% педагози и психолози и 18,57% наставници. За овој проблем најниска оценка дадоа 10 проценти од директорите, 5 проценти од испитаните училишни педагози и психолози и 5% наставници.

Пресметаниот хи-квадрат тест е со вредност 1,57 за df=4 што значи дека не постои статистички значајна разлика во одговорите на различните групи на испитаници.

\* \* \* \* \*

Овие податоци охрабруваат, ако се земе фактот дека најголем број на испитаници ценат дека во нивните училишта постои позитивна училишна клима.



## 1.8. Оценка на менаџерот и наставниот кадар колку се почитуваат правата на сите субјекти во училиштето

Од тоа колку и како се почитуваат правата на вработените во училиштето и на учениците во голема мера зависи позитивната училишна клима.

Од испитаниците побаравме оценка и на ова прашање.

Табела 9. Оценка на менаџерот и наставниот кадар за почитување на правата на сите субјекти во училиштето

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
3 (највисока оценка)	8	80,00	18	90,00	115	82,14	141	82,94	
2 (средна оценка)	1	10,00	1	5,00	19	13,57	21	12,35	
1 (најниска оценка)	1	10,00	1	5,00	6	4,29	8	4,71	
<b>ВКУПНО</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>	
							$\chi^2=1,88$	df=4	P>0,05

Најголем процент од трите групи на испитаници се определија за оценката 3 како највисока. Така највисока оценка дадоа 80% директори, 90% педагози и психолози и 82,14% наставници.

Средната оценка 2 ја избраа 10% директори, 5% педагози и психолози и 13,57% наставници.

Најниска оценка по прашањето за почитувањето на правата на вработените во училиштето и учениците дадоа 10% директори, 5% претставници на стручната служба и 4,29% наставници.

Хи-квадрат тестот од 1,88 за степен на слобода 4 повторно покажува статистичка не значајност во одговорите на испитаниците од трите испитувани групи.

\* \* \* \* \*

Почитувањето на правата на вработените и учениците е значајна компонента која е дел од претпоставките за воспоставување на

позитивна училишна клима. Резултатите во Табелата 9 покажуваат дека во нашето основно училиште во голема мера се почитуваат правата на вработените и учениците. Забележуваме дека и по ова прашање поголем е процентот на наставници кои ја одбрале средната оценка, што значи не се докрај задоволни со почитувањето на нивните права.

### 1.9. Оценка на директорот и наставниот кадар за тоа колку во училиштето се почитува кодексот на однесување

Кодексот на однесување на учениците е нешто што е присутно во основните училишта во последната деценија. Тоа се норми и барања кои учениците треба да ги исполнуваат во функција на подобрување на климата во училиштето и решавањето на недоразбирањата и конфликтите.

Табела 10. Оценка на менаџерот и наставниот кадар за почитување на кодексот на однесување во училиштето

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО	
	f	%	f	%	f	%	f	%
3 (највисока оценка)	8	80,00	18	90,00	111	79,29	137	80,59
2 (средна оценка)	1	10,00	1	5,00	21	15,00	23	13,53
1 (најниска оценка)	1	10,00	1	5,00	8	5,71	10	5,88
<b>ВКУПНО</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>
					$\chi^2=1,96$	$df=4$	$P>0,05$	

При оценувањето на тоа колку тој кодекс се почитува во основните училишта најголем е процентот на испитаници кои тоа го оценија со највисока оценка (80% директори, 90% училишни педагози и психолози и 79,29% наставници.

Од процентот на испитаници кои дадоа средна оценка најголем е оној на наставниците со 15%, а најмал на стручните служби со 5%.

Пресметаниот хи- квадрат тест покажува вредност од 1,96 за  $df=4$ , а тоа значи дека не постои статистички значајна разлика во одговорите на трите групи на испитаници.

Коментарот на постигнатите резултати објаснува дека во основните училишта во градот Скопје проблемот на почитување на поставениот кодекс на однесување на учениците е сериозно сфатен и така почитуван во голема мера допринесува за воспоставување на позитивна клима во училиштата.

### 1.10. Оценка на менаџерот и наставниот кадар за редовноста на наставата

Прашањето за редовноста на наставата избива меѓу првите во контекстот на работата на едно училиште. Меѓу другото, редовното одржување на наставата ја зголемува можноста за воспоставување на позитивна училишна клима.

Табела 11. Оценка на менаџерот и наставниот кадар за редовноста на наставата

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
	3 (највисока оценка)	8	80,00	18	90,00	126	90,00	152	89,41
2 (средна оценка)	1	10,00	1	5,00	10	7,14	12	7,06	
1 (најниска оценка)	1	10,00	1	5,00	4	2,86	6	3,53	
ВКУПНО	10	100	20	100	140	100	170	100	
							$\chi^2=1,83$	df=4	P>0,05

Оценувајќи ја редовноста на наставата трите групи на испитаници со највисоки оценки истата ја оценија (90% од наставниците и педагозите и психолозите и 80% од директорите).

Во редовност во наставата се сомневаат 10% директори, 5% педагози и психолози, додека најниска оценка за оваа категорија дадоа само 2,86% од оние кои се директно задолжени за тоа како се остварува наставата, поточно наставниците.

Ние не се сомневаме во исправноста на дадените оценки од страна на директорите на училиштата, училишните педагози и психолози и со задоволство го истакнуваме високиот степен на задоволство од редовноста во изведувањето на наставата од испитаниците од трите групи кои ги вклучивме во примерокот на истражување. Сепак и оние 2,86 проценти наставници кои редовноста на наставата ја оценија со најниска оценка загрижуваат, зошто не редовното изведување на наставата и во мал процент е негативна појава за едно училиште.

### 1.11. Оценка на менаџерот и наставниот кадар за дисциплината во училиштето

Дисциплината на часовите и воопшто во училиштето, во поново време станува категорија која интензивно се истражува и се бараат и наоѓаат можности за нејзино интензивирање.

Табела 12. Оценка на менаџерот и наставниот кадар за дисциплината во училиштето

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
3 (највисока оценка)	8	80,00	18	90,00	121	86,43	147	86,47	
2 (средна оценка)	1	10,00	1	5,00	16	11,43	18	10,59	
1 (најниска оценка)	1	10,00	1	5,00	3	2,14	5	2,94	
<b>ВКУПНО</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>	
					$\chi^2=3,05$	$df=4$	$P>0,05$		

Резултатите кои ги добивме од оценките на директорите, стручните служби и наставниците и овој пат покажуваат дека најголем процент од нив ја избрале оценката 3 како највисока оценка. Така највисока оценка во оценувањето на дисциплината во училиштето дадоа 80% директори, 90% училишни педагози и психолози и 86,43%

наставници. 11,43% наставници ја избраа средната оценка, а 10% директори и 5% педагози и психолози на училиштето дадоа најниска оценка 1.

Хи-квадрат тестот покажа вредност од 3,05 за  $df=4$  што покажува статистичка не значајност во разликите на оценките на трите групи на испитаници.

\* \* \* \* \*

Резултатите кои ги добивме во нашето истражување, на извесен начин, отстапуваат од ставовите и мислењата на бројни стручњаци и практичари и некои други истражувања кои дисциплината ја покажуваат како современ недостаток на училиштето. Сепак, го имаме во предвид фактот дека за нарушена дисциплина повеќе се зборува за средните училиште. Оттука, бидејќи нашето истражување го вршеме во основни училишта со должна веродостојност ги прифаќаме добиените резултати, зошто во основните училишта се појавува помал процент на нарушување на дисциплината и помалку недоразбирања и конфликти помеѓу учениците.

\* \* \* \* \*

Со збир од еднаесет прашања се обидовме да ја тестираме хипотезата со која претпоставивме дека во основните училишта се обезбедени основните претпоставки за градење на позитивна училишна клима. Поедините прашања кои ги ставивме во функција на тестирањето на оваа хипотеза ги анализиравме поединечно. Целта на таквиот пристап ни беше да зафатиме поголем број на претпоставки кои од различен аспект и со различен интензитет допринесуваат за градење на позитивна клима во основното училиште. Не отфрлајќи ја можноста да постојат уште многу такви претпоставки, ние сметаме дека оние што ги анализиравме ја чинат основата на детерминантите на позитивната училишна клима.

Анализата на разработените прашања во истражувањето покажа голем степен на прифатеност од страна на директорите, стручните служби и наставниците.

Тоа значи дека наведените прашања ја потврдуваат поставената хипотеза според која претпоставивме дека:

**Во основните училишта се обезбедени основните претпоставки за градење на позитивна училишна клима.**

При анализата на сите единаесет прашања, за секое од нив пресметавме и хи- квадрат тест. Во сите случаи вредноста на хи-квадрат тестот **не** покажа статистички значајна разлика во одговорите на трите групи на испитаници вклучени во истражувањето.

Оттука со висока веројатност можеме да ја отфрлиме хипотезата дека:

**Постојат статистички значајни разлики во ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар од основните училишта по однос на тоа дали во училиштата се обезбедени основните претпоставки за градење на позитивна училишна клима.**

## **2. УЧИЛИШНАТА КЛИМА И ЕФЕКТИВНОСТА НА УЧИЛИШТЕТО**

Истражувањето понатаму го продолживме со тестирање на другите помошни хипотези. Меѓу нив значајно место им дадовме на неколку прашања со кои ја тестиравме поставената хипотеза дека: **позитивната училишна клима влијае на зголемување на ефективностa на училиштето.**

## 2.1. Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар колку училишната клима влијае врз работата на училиштето

Првото прашање од оваа група, на кое одговараа испитаниците имаше за цел тие да определат дали и колку училишната клима влијае врз работата која се остварува во нивното училиште.

Табела 13. Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар колку училишната клима влијае врз работата во училиштето

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
многу влијае	8	80,00	14	70,00	102	72,86	124	72,94	
делумно влијае	1	10,00	5	25,00	34	24,29	40	23,53	
воопшто не влијае	1	10,00	1	5,00	4	2,86	6	3,53	
<b>ВКУПНО</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>	
							$\chi^2=2,41$	df=4	P>0,05

Забележителен е високиот процент на испитаници кои се определија за категоријата одговори: многу влијае (80% директори, 70% училишни педагози и психолози и 72,86% наставници).

Најмал е бројот на испитаници кои сметаат дека училишната клима воопшто не влијае на работата во училиштето (само по еден таков одговор од директорите и училишните педагози и психолози и 2,86% од наставниците).

Дека училишната клима во училиштето делумно влијае на работата во него одговорија 10% директори на училиштата, 25% училишни педагози и психолози и 24,29% наставници.

Пресметаниот хи-квадрат тест е 2,41 за степен на слобода 4, што покажува дека не постои статистички значајна разлика во одговорите кои ги дадоа директорите на училиштата, училишните педагози и психолози и наставниците по однос на ова прашање.

Забележуваме дека трите категории на испитаници високо го ценат влијанието на училишната клима врз работата на училиштето. За одбележување е фактот што, иако за значењето на климата во училиштето почна да се говори во последните децении, оние кои се грижат за квалитетот на работата во училиштето и оние кои непосредно ја изведуваат наставната и другата дејност во него доста сериозно го сфатиле значењето на училишната клима и нејзиното влијание врз работата во училиштето. Малку се оние испитаници кои не и даваат значење на климата во училиштето по однос на зголемување на квалитетот на работата во него.

## 2.2. Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар колку училишната клима влијае врз успехот на учениците

Второто прашање со кое сакавме да испитаме дали позитивната училишна клима влијае на зголемување на ефикасноста на училиштето, го ограничивме на тоа колку климата во училиштето влијае врз успехот на учениците.

Табела 14. Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар колку училишната клима влијае врз успехот на учениците

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
	многу влијае	8	80,00	18	90,00	85	60,71	111	65,29
делумно влијае	1	10,00	1	5,00	48	34,29	50	29,41	
воопшто не влијае	1	10,00	1	5,00	7	5,00	9	5,29	
<b>ВКУПНО</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>	
					$\chi^2=9,56$	$df=4$	$P<0,05$	$C=0,23$	

И во овој случај трите групи на испитаници во најголем процент го избрале одговорот: многу влијае. Така 90% училишни педагози и психолози одговорија дека училишната клима многу влијае врз успехот



на учениците, 80% директори и 60,71% наставници го дадоа истиот одговор.

Одговорот воопшто не влијае го дадоа 10% директори и 5% училишни педагози и психолози и наставници.

Успехот на учениците и училишната клима ги поврзаа со категоријата делумно влијае 10% директори, 5% училишни педагози и психолози и 34,29% наставници.

Пресметаниот хи-квадрат тест покажува статистички значајна разлика во одговорите на ниво на значајност од 0,05. Пресметаниот коефициент на контингенција ( $C=0,23$ ) укажува на слаба поврзаност меѓу варијаблите, иако е статистички значаен, исто така на ниво од 0,05.

\* \* \* \* \*

Трите групи на испитаници во најголем процент сметаат дека училишната клима многу влијае врз постигнатиот успех на учениците. Меѓутоа не е за потценување процентот од 34,29% наставници кои постигнатиот успех на учениците го поврзаа со категоријата- делумно влијае. Овој процент го сметаме за значаен заради тоа што наставниците се онаа категорија на испитаници кои се најнепосредно поврзани и го следат успехот на учениците. Всушност и пресметаниот хи-квадрат тест укажува дека постојат статистички значајни разлики во одговорите на испитаниците по однос на ова прашање.

### **2.3. Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар за поврзаноста помеѓу училишната клима и образовните резултати**

Прашањето кое се однесува на тврдењето дека училиштата во кои постои позитивна училишна клима постигнуваат повисоки образовни резултати е во центарот на нашето истражување.

Табела 15. Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар за тврдењето дека училиштата во кои постои позитивна училишна клима постигнуваат повисоки образовни резултати

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
се сложувам	8	80,00	18	90,00	131	93,57	157	92,35	
не сум сигурен	1	10,00	1	5,00	3	2,14	5	2,94	
не се сложувам	1	10,00	1	5,00	6	4,29	8	4,71	
<b>ВКУПНО</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>	
							$\chi^2=3,14$	df=4	P>0,05

Со поставеното тврдење се сложија поголемиот процент од директорите, училишните педагози и психолози и наставниците (80% директори, 90% педагози и психолози на училиштата и 93,57% наставници.

Не се сигурни во тврдењето 10% директори, 5% педагози и психолози и 2,4% наставници, а не се сложија со тврдењето 10% директори, 5% училишни педагози и психолози и 5,29 наставници.

\* \* \* \* \*

Податоците од табелата 15 не убедуваат дека во нашето училиште е прифатено становиштето дека постоењето на позитивна училишна клима допринесува за зголемување на резултатите во учењето. Во оваа смисла за оправдување се сите истражувања и сите напори за градење, на колку што е можно, по позитивна клима во нашето училиште.

\* \* \* \* \*

Анализата на претходните три прашања ја ставивме во функција на тестирање на хипотезата според која позитивната училишна клима влијае врз ефективноста на училиштето.

Постигнатите резултати и анализата на табелите: 13, 14 и 15 со највисоките оценки дадени од трите групи на испитаници со голема веројатност ја потврдуваат поставената хипотеза со која претпоставивме дека:

**Позитивната училишна клима влијае врз ефективноста на училиштето.**

Резултатите од пресметаните хи- квадрат тестови на поставените прашања од оваа група покажаа дека не постои статистички значајна разлика во одговорите од различните групи на испитаници.

Оттука со висока веројатност можеме да ја отфрлиме хипотезата дека:

**Постојат статистички значајни разлики во ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар од основните училишта дека позитивната училишна клима влијае врз ефективноста на училиштето.**

### **3. УЧИЛИШНАТА КЛИМА И СОРАБОТКАТА НА МЕНАѢРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР**

Според усвоената методологија на работа и третата хипотеза со која претпоставивме дека **позитивната училишна клима зависи од соработката на менаџерот и наставниот кадар** ќе ја тестираме преку две прашања.

### 3.1. Оценка на менаџерот и наставниот кадар за постојната комуникација и соработка во училиштето

Комуникацијата и соработката меѓу вработените во училиштето е една од доста значајните претпоставки кои ја детерминираат климата во училиштето. Затоа и им дадовме на испитаниците да дадат оценка за тоа каква е таа комуникација и соработка во нивното училиште.

Табела 16. Оценка на менаџерот и наставниот кадар за постојната комуникација и соработка во училиштето

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
3 (највисока оценка)	8	80,00	18	90,00	113	80,71	139	81,76	
2 (средна оценка)	1	10,00	1	5,00	19	13,57	21	12,35	
1 (најниска оценка)	1	10,00	1	5,00	8	5,71	10	5,88	
<b>ВКУПНО</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>	
							$\chi^2=1,60$	df=4	P>0,05

Резултатите кај трите групи на испитаници покажуваат високо задоволство од постоењето на оваа категорија во училиштата и најголем процент од директорите на училиштата, училишните педагози и психолози и наставниците ја избраа највисоката оценка 3. Така, за оценката 3 се определија 80% директори, 90% училишни педагози и психолози и 80,71 наставници.

Средна оценка дадоа 10% директори, 5% училишни педагози и психолози и 13,57% наставници, додека пак, најниската оценка ја одбраа 10% директори, 5% училишни педагози и психолози и 5,71% наставници.

Хи-квадрат тестот е со вредност од 1,60 за df=4 што покажува дека не постои статистички значајна разлика во оценките кои ги дадоа трите групи на испитаници.

Комуникацијата и соработката на директорот, стручните служби и наставниците ја чинат основата на успешноста во работата на училиштето во целина и се основна претпоставка за воспоставување на позитивна училишна клима.

Резултатите од оценувањето на соработката покажаа дека најголем број од испитаниците високо ја оценуваат постојната комуникација и соработка меѓу субјектите во училиштето. Таквите резултати не уверуваат дека во нашите училишта се остварува солидна соработка меѓу субјектите во него и дека ја зголемува можноста од воспоставување на позитивна клима во училиштето.

### 3.2. Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар дали позитивната училишна клима зависи од нивната соработка

Наредното прашање кое им го поставивме на испитаниците беше за тоа дали позитивната клима зависи од соработката на директорот, наставниците и стручните служби, односно тврдењето дека позитивната училишна клима зависи од нивната соработка.

Табела 17. Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар за тврдењето дека позитивната училишна клима зависи од нивната соработка

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
се сложувам	8	80,00	18	90,00	122	87,14	148	87,06	
не сум сигурен	1	10,00	1	5,00	11	7,86	13	7,65	
не се сложувам	1	10,00	1	5,00	7	5,00	9	5,29	
<b>ВКУПНО</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>	
							$\chi^2=0,78$	df=4	P>0,05

Тврдењето дека позитивната училишна клима зависи од соработката на наставниците и стручните служби го потврдија 80% директори на училиштата, 90% училишни педагози и психолози и 87,14% наставници.

Во прифаќањето на поставеното тврдење не беа сигурни 10% директори, 5% училишни педагози и психолози и 7,86% наставници. Исто така, 10% директори, 5% училишни педагози и психолози и 5% наставници не се сложија со понуденото тврдење.

Хи-квадрат тестот со вредност од 0,78 за  $df=4$  не покажа статистички значајна разлика во одговорите на наставниот кадар.

\* \* \* \* \*

Претходните вредности покажани во Табела 17 потврдија дека училишната клима значајно зависи од соработката на наставниците и училишните служби. Логиката на таквото тврдење ја гледаме во поставеноста и функцијата на училишниот педагог и училишниот психолог кои имаат за задача да ја подобрат училишната клима. Меѓутоа, тоа го прават и треба да го прават во тесна соработка со наставниците како непосредни спроведувачи на наставната и другата дејност во училиштето.

\* \* \* \* \*

Прашањата кои посебно ги разработивме, направивме табели и ги анализиравме покажаа дека соработката на директорот со другите субјекти во училиште се во функција на воспоставување на позитивна училишна клима. Големiot процент на одговори од највисок ранг, и во двата случаја, не упатуваат на заклучокот дека поставената хипотеза според која:

**Позитивната училишна клима зависи од соработката меѓу менаџерот и наставниот кадар се потврдува.**

Вредностите на пресметаните хи- квадрат тестови покажаа дека не постои статистички значајна разлика во одговорите кои ги дадоа директорите, училишните педагози и психолози и наставниците.

Оттука **не** се потврдува хипотезата дека:

**Постои разлика во ставовите и мислењата на директорите и наставниот кадар дека позитивната училишна клима зависи од нивната соработка.**

#### 4. УЧИЛИШНАТА КЛИМА И ТРАНСПАРЕНТНОТО ДОНЕСУВАЊЕ НА ОДЛУКИ

Проблемот на транспарентното донесување на информациите и одлуките во нашето истражување го разгледуваме од аспект на посебна хипотеза со која претпоставуваме дека токму транспарентното пренесување на информациите и донесувањето на одлуките е во функција на воспоставување на позитивна клима во училиштето.

Табела 18. Оценка на менаџерот и наставниот кадар дали информациите и одлуките се донесуваат транспарентно, навремено и прецизно

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
3 (највисока оценка)	8	80,00	18	90,00	106	75,71	132	77,65	
2 (средна оценка)	1	10,00	1	5,00	23	16,43	25	14,71	
1 (најниска оценка)	1	10,00	1	5,00	11	7,86	13	7,65	
<b>ВКУПНО</b>	10	100	20	100	140	100	170	100	
							$\chi^2=2,44$	df=4	P>0,05

На нашето барање да оценат дали информациите и одлуките во училиштето се донесуваат транспарентно, трите испитувани групи во најголем процент одговорија со највисока оценка која ние ја означивме со бројот 3 (80% директори, 90% педагози и психолози и 75,71% наставници). Средна оценка 2 дадоа најголем процент наставници

(16,43%). Исто така и процентот на наставници кои оценија со најниска оценка е поголем од процентот на другите категории испитаници и е 7,86%.

\* \* \* \* \*

Транспарентноста е позитивна одлика на работата на директорот и другите вработени во училиштето. Својата позитивна страна, меѓу другото, ја покажува и при воспоставувањето на позитивна клима во училиштето.

Хи- квадрат тестот од 2,44 за 4 степен на слобода покажува дека не постои статистички значајна разлика во одговорите на испитуваните групи на испитаници.

Постигнатите резултати по однос на транспарентноста во донесувањето на одлуките од страна на директорот со високите вредности „за“ ја потврдија хипотезата дека:

**Транспарентното донесување на одлуки влијае на воспоставување на позитивна училишна клима.**

Со Хи- квадрат тестот ја отфрлуваме претпоставката дека:

**Постојат разлики во ставовите на менаџерот и наставниот кадар дека транспарентното донесување на одлуки влијае на воспоставувањето на позитивна училишна клима.**



## 5. ТИМСКАТА РАБОТА И УЧИЛИШНАТА КЛИМА

### 5.1. Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар дали тимската работа влијае врз градењето на позитивна училишна клима

Како посебна хипотеза на истражувањето ја ставивме тимската работа во училиштето како предуслов за градење на позитивна клима во училиштето.

Табела 19. Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар за тврдењето дека тимската работа влијае врз градењето на позитивна училишна клима

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО	
	f	%	f	%	f	%	f	%
се сложувам	8	80,00	16	80,00	106	75,71	130	76,47
не сум сигурен	1	10,00	3	15,00	28	20,00	32	18,82
не се сложувам	1	10,00	1	5,00	6	4,29	8	4,71
<b>ВКУПНО</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>
						$\chi^2=1,38$	df=4	P>0,05

Оценките кои ги добивме од трите категории на испитаници покажаа висок процент на оние кои изведувањето на тимската работа во училиштето ја оценија со највисока оценка 3. Така највисока оценка дадоа 80% директори, 80% училишни педагози и психолози и 75,71% наставници.

Средната оценка ја избраа 10% директори, 15% претставници на стручните служби и 20% наставници.

Најниска оцека дадоа 10% наставници, 5% училишни педагози и психолози и 4,29% наставници.

Тимската работа во училиштето е категорија која добива посебно значење во современата работа на училиштето. Во најново време се извршени и се вршат бројни истражувања, во светот и кај нас кои тимската работа ја разгледуваат од аспект на зголемување на резултатите во наставата, но и од аспект на решавање на бројни проблеми во однесувањето и дисциплината на учениците.

Нашето истражување кое за цел го има градењето на позитивната училишна клима е само мал допринос во мноштвото на истражувања од оваа област. Резултатите кои ги добивме го покажуваат високото ниво на задоволство од изведувањето на тимската работа од страна на трите групи кои ги определивме во истражувањето. Меѓутоа, 20 проценти на наставници, 15 проценти на педагози и психолози на училиштето и 10% директори кои се средно задоволни со изведувањето на тимската работа укажуваат на фактот дека се оправдани бројните истражувања од оваа област и напорите од страна на вработените и субјектите надвор од училиштето кои се директно задолжени за образованието и воспитанието од сите аспекти.

## **5.2. Потреба од донесување на посебен документ за училишна**

### **клима**

Во дискусиите и настојувањата за воспоставување на позитивна клима во училиштето присутни се и барања, кои во насока на подобрување на училишната клима го поставуваат и барањето за постоење на посебен документ од оваа област во училиштето.

Табела 20. Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар за тврдењето дека постои потреба од подготвување на посебен документ за воспоставување на училишна клима

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
се сложувам	6	60,00	18	90,00	106	75,71	130	76,47	
не сум сигурен	3	30,00	1	5,00	24	17,14	28	16,47	
не се сложувам	1	10,00	1	5,00	10	7,14	12	7,06	
<b>ВКУПНО</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>	
							$\chi^2=3,83$	df=4	P>0,05

Во нашето истражување 60% директори се сложија со потребата од таков документ, 90% педагози и психолози на училиштата и 75,71% наставници се сложија со барањето.

Меѓутоа 30 проценти од испитаните директори, 17,14% наставници и само 5% претставници на стручните случби не се сигурни во исправноста од таквото барања, додека пак 10% директори, 7,14% наставници и 5% училишни педагози и психолози не се сложуваат со таквото барање.

\* \* \* \* \*

Добиените резултати, на извесен начин покажуваат колебање во исправноста од постоењето на посебен документ за климата во училиштето. Тоа и наведува на размислување во кој степен и на каков начин постоењето на документ за училишната клима неа ќе ја интензивира и подобри.

### 5.3. Дали документот за воспоставување на позитивна училишна клима треба да го подготви тим

Воведувањето на документ со кои ќе се евидентираат проблемите и ќе се оценува климата во училиштето, сосема логично, не може да биде работа на еден субјект, посебно на директорот на училиштето.

Табела 21. Ставови и мислења на менаџерот и наставниот кадар за тврдењето дека документот за воспоставување на училишна клима треба да го подготви тим (директор, наставници, педагог, психолог, родители и ученици)

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО	
	f	%	f	%	f	%	f	%
се сложувам	8	80,00	18	90,00	113	80,71	139	81,76
не сум сигурен	1	10,00	1	5,00	14	10,00	16	9,41
не се сложувам	1	10,00	1	5,00	13	9,29	15	8,82
<b>ВКУПНО</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>
						$\chi^2=1,04$	df=4	P>0,05

Од трите групи на испитаници го побаравме нивното мислење и добиените резултати наведени во Табела 21 покажуваат дека сите во голем процент се сложуваат со таквото барање (80% директори, 90% училишни педагози и психолози и 80,71% наставници).

Околу 10 проценти на директори и наставници не се сигурни во исправноста на барањето, а 10% директори, 9,29% наставници и само 5% училишни педагози и психолози не се сложуваат со барањето документот да го работи тим.

\* \* \* \* \*

Одговорите на ова прашање во нашето истражување покажуваат дека се во сооднос со одговорите на претходното прашање за постоење на документ за училишната клима.

Резултатите кои ги добивме од поставените прашања по однос на потребата од тимска работа во функција на подобрувањето на училишната клима покажаа дека со голема веројатност се потврдува хипотеза дека:

**Тимската работа е во функција на градење на позитивна училишна клима во училиштата.**

## 6. УЛОГАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО ГРАДЕЊЕТО НА ПОСЕБНА НОРМАТИВНА ПРОГРАМА КОЈА ВЛИЈАЕ НА ПОДОБРУВАЊЕ НА УЧИЛИШНАТА КЛИМА

Како посебно прашање кое е најнепосредно поврзано со менаџерските активности на директорот во функција на градење на позитивна училишна клима го издвоивме прашањето за улогата на директорот во градењето на праведен и соодветен систем на вредности, пофалби и награди во училиштето. За таа цел побаравме од сите испитаници (директорите, педагозите, психолозите и наставниците) да ја оценат постојната нормативна програма која најдиректно влијае врз климата во училиштето.

Табела 22. Оценка на менаџерот и наставниот кадар за посебната нормативна програма (наградување, казнување и сл.)

Одговори на воспитниот кадар	директори		педагози и психолози		наставници		ВКУПНО	
	f	%	f	%	f	%	f	%
3 (највисока оценка)	8	80,00	16	80,00	93	66,43	117	68,82
2 (средна оценка)	1	10,00	2	10,00	29	20,71	32	18,82
1 (најниска оценка)	1	10,00	2	10,00	18	12,86	21	12,35
<b>ВКУПНО</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>
<b><math>\chi^2=2,33</math>    <math>df=4</math>    <math>P&gt;0,05</math></b>								

Оценката која директорите, училишните педагози и психолози и наставниците ја дадоа за постоењето на нормативна програма со која се изрекуваат пофалби, се даваат награди, се изрекуваат укори, казни и сл. и во овој случај покажа дека трите групи на испитаници, во најголем процент се определија за највисоката оцeка 3 (80% директори, 80% училишни педагози и психолози и 66,43% наставници).

Оценка 2 дадоа 10% директори, 10% училишни педагози и психолози и 20,71% наставници.

Не се задоволни од постоењето на такви нормативни акти 10% директори, 10% училишни педагози и психолози и 12,86% наставници.

Во групата најзадоволни од постоењето на нормативи во училиштето, нешто понизок степен на задоволство покажуваат наставниците, кои во најголем процент се определија за средната оценка и дури 12,86% наставници воопшто не се задоволни од постојната ситуација во училиштето по однос на постоењето на нормативи кои се во функција на наградувањето или казнувањето на учениците.

Меѓутоа, вредноста од пресметаниот хи- квадрат тест од 2,33 за  $df=4$  не покажува статистички значајна разлика во оценките на трите групи на испитаници.

\* \* \* \* \*

Анализирајќи ги добиените резултати увидовме дека не постојат статистички значајни разлики во одговорите со кои сакавме да видиме дали директорите имаат изградено праведен и соодветен систем на вредности, пофалби и награди во училиштето, кои влијаат на подобрување на училишната клима.

Скоро сите групи на испитаници дадоа високи оценки за нормативната програма во училиштето и со оглед на тоа можеме да констатираме дека се задоволни како директорот менаџира со оваа програма, односно сметаат дека постои праведен и соодветен систем на вредности и награди во училиштето, кој влијае на подобрување на училишната клима.

Врз таа основа можеме да заклучиме дека добиените резултати ја потврдуваат хипотезата, односно:

**Директорите имаат изградено праведен и соодветен систем на вредности, пофалби и награди во училиштето, кои влијаат на подобрување на училишната клима.**

## 7. МЕНАЏЕРСКИТЕ АКТИВНОСТИ НА ДИРЕКТОРИТЕ ВО ФУНКЦИЈА НА ГРАДЕЊЕ НА ПОЗИТИВНА УЧИЛИШНА КЛИМА

Прашањето за тоа дали менаџерските активности на директорите се во функција на градење на позитивна училишна клима е прашање кое најдиректно се однесува на главната хипотеза. Поради тоа што сакавме да добиеме нај објективна слика за тоа колку ваквите активности на директорот допринесуваат да се изгради позитивна училишна клима, последното прашање го поставивме само на стручните служби (педагог и психолог) и на наставниците. На тој начин се обидовме да го избегнеме субјективниот став на директорите по однос на ова прашање, што е сосема разбирливо.

Во оваа смисла побаравме од стручните служби и од наставниците да дадат оценка за тоа колку менаџерските активности на директорот се во функција на градење на позитивна училишна клима.

Табела 23. Оценка на менаџерот и наставниот кадар колку менаџерските активности на директорите се во функција на градење на позитивна училишна клима

Одговори на воспитниот кадар	педагози и психолози		наставници		ВКУПНО	
	f	%	f	%	f	%
3 (највисока оценка)	18	90,00	114	81,43	132	82,50
2 (средна оценка)	1	5,00	15	10,71	16	10,00
1 (најниска оценка)	1	5,00	11	7,86	12	7,50
<b>ВКУПНО</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>160</b>	<b>100</b>
				$\chi^2=0,92$	df=2	P>0,05

Нагласивме дека во овој случај оценувањето го вршеа училишните педагози и психолози и наставниците. Поставеното тврдење тие го оценија со највисока оценка. Така со 90 проценти педагозите и психолозите и со 81,43 проценти наставниците оценија дека активностите на директорите се во функција на градењето на позитивна училишна клима.

Средна оценка дадоа само 5% училишни педагози и психолози и 10,71% наставници.

За најниската оценка 1 се пределија само 5% училишни педагози и психолози и 7,86% наставници.

Анализата на резултатите од Табелата 23 ја потврдува главната хипотеза, а резултатот од хи - квадрат тестот од 0,92 за степен на слобода 4 покажува дека не постои статистички значајни разлика во одговорите на двете групи на испитаници.

\* \* \* \* \*

Севкупната анализа на резултатите од сите претходни хипотези за кои нагласивме дека ги ставивме во функција на потврдување на главната хипотеза и анализата на резултатите од последното прашање кое директно одговара на предметот на истражувањето покажуваат дека со голема веројатност се потврдува главната хипотеза, односно:

**Менаџерските активности на директорите во основните училишта се во функција на градење на позитивна училишна клима.**



## **ЧЕТВРТИ ДЕЛ**

### **ЗАКЛУЧОК, БИБЛИОГРАФИЈА, ПРИЛОЗИ**

## ЗАКЛУЧОК

Последните деценииа од 20-от век е период кој можеме да го означиме како период на промени во целосноста на човековиот живот. Таквите промени имаат карактер на менувања во општествената, политичката, економската сфера, промени во техничко-технолошкиот развој и сл. Тоа е еден општ процес кој ги карактеризира и развиените земји и оние во развој.

Сите тие промени предизвикуваат и промени во поставеноста, организацијата, начините на работа, менаџирањето, структурата и функционирањето на воспитно-образовните системи.

Во центарот на сите барања е она кое бара развој на човекот во сите негови димензии.

Во согласност со новите барања во целост и современото училиште, како сложен систем составен од бројни потсистеми, ја менува својата структура, својата организациска и внатрешната работа.

Како симбиоза на бројните иновации едно од централните места го завзема барањето за креирање на здрава и позитивна училишна клима.

Во нашиот труд сакавме да укажеме на поврзаноста на системот на менаџирање во училиштето и бараната училишна клима, од која, во голема мера, зависи како се остварува воспитанието и образованието.

Во оваа смисла ја истакнуваме ситуацијата на надминување на ригидната наставна работа заснована на давање на готови знаења од страна на наставниците и запомнување и репродуцирање на знаењата од страна на учениците. Новите барања ја надминуваат положбата на ученикот на објект врз кој се вршат влијанија. Ученикот се трансформира во субјект кој прима и повратно влијае, кој е во центарот на сите збиднувања во училиштето.

Новата позиција на ученикот најнепосредно е поврзана со новата клима во одделението и училиштето во целост.

Во тој контекст, пред менаџерот на училиштето во основното воспитание и образование се поставуваат нови, поинакви барања и

менаџерски активности, каде што директорот добива нова улога како лидер, кој ги креира, ги промовира, ги реализира и ги евалуира промените во училиштето.

Ако новото време бара училиште од нов тип, тогаш е сосема логично дека таквото училиште бара директор од нов ков, директор менаџер, вистински лидер во својата средина, директор кој ќе биде способен да ја реализира мисијата на училиштето, кој има визија за развој на училиштето. Особено е важно да умее и да може да создаде тим и клима на високи очекувања за успех, како кај наставниците и стручните соработници, така и кај учениците.

Од современиот менаџмент на училиштето се бара способност да формира мобилна, сигурна и динамична средина да ги води индивидуалните и институционалните сили во насока на постигнување на постојано повисоки цели.

Таквите цели во својата основа го имаат и барањето за поинаква училишна клима и култура, клима која во себе ќе ги инкорпорира традицијата, современоста и идните очекувања.

Во оваа смисла менаџментот треба да го користи сето она што е позитивно и води напред. Посебно се значајни неговите лични особини.

Тој мора да поседува високи морални особини и професионални вредности, за да може да го изгради сопствениот интегритет како и да влева доверба кај вработените и нивното однесување и завземањето на ставови. Исто така, потребно е со личен пример да мотивира и придонесува за градење на работната атмосфера во училиштето.

Ако сакаме накратко да го определиме поимот училишна клима треба да кажеме дека таа е амбиент во кој се реализира работата во училиштето и меѓу другото, ги опфаќа и меѓучовечките односи на вработените и учениците во училиштето.

Меѓучовечките односи кои што се актуелни во колективот во училиштето, можат да придонесат за создавање или нарушување на работната атмосфера и клима во училиштето.

Воспоставувањето на добри меѓучовечки односи претпоставува директорот на училиштето да поседува знаења за тоа, човечки и

карактерни особини и знаења од педагогијата, психологијата, посебно психологијата на личноста.

Според авторите кои се занимаваат со личноста таа е посебна организација на особини. Личноста се формира под влијание на предиспозициите кои ги носат гените. Дали диспозициите ќе се развијат во готови особини значајна е средината и активноста на индивидуата.

Во оваа смисла доста значајно барање е она кое се однесува на менаџментот, неговите особини, неговите способности и неговото образование.

Сосема е разбирливо дека барањето за воспоставување на позитивна клима во училиштето, како еден од основните фактори го истакнува директорот на училиштето со сите негови способности и човечки особини.

Во оваа смисла денес се присутни бројни истражувања и проекти кои се насочени кон тоа да се испита кој и каков директор е во функција на барањето за воспоставување позитивна клима во училиштето.

Нашето истражување, како истражување од индивидуален карактер не може да одговори на сите овие барања за директор од нов тип.

Ние се задржавме на истражување на тоа колку менаџерските активности на дадените директори од основните училишта се во функција на креирање на позитивна клима во училиштето. Тоа го направивме преку испитување на ставовите и мислењата на директорите на училиштата, училишните педагози и психолози како тим на стручните служби во училиштата и оние кои се најповикани за квалитетот на наставната и другата работа во училиштата – наставниците.

И само така поставеното истражување не донесе пред бројни дилеми за начините како тоа да се спроведе.

Логично беше дека, најпрво требаше да се испитаат карактеристиките на училишната клима. Сите тие карактеристики ги поврзавме со директорот и неговите активности за да дознаеме колку тие активности се во функција на воспоставување на позитивна училишна клима.

Во таа насока, најпрво ги испитавме ставовите и мислењата на директорите, училишните педагози и психолози за: основните

претпоставки кои треба да ги задоволи училиштето во насока на градење на позитивна училишна клима, ставовите и мислењата на избраните групи на испитаници за ефективноста на училиштето, транспарентност во давањето на информации и донесување на одлуки од страна на директорите, соработката на менаџерот со другите субјекти во училиштето, поставеноста и прифатеноста на тимската работа, дали директорот донесува посебна нормативна програма која е во функција на градењето на училишната клима.

Бараната ситуација во оваа насока не беше во можност да ја испитаме само преку едно поставено прашање и заради тоа за секое прашање поставивме низа на помошни прашања во функција на негово испитување.

Сосема е разбирливо дека резултатите од овие прашања ги ставивме во функција на тестирање на главната хипотеза за тоа колку директорот со своите активности допринесува за создавање на позитивна клима во училиштето.

На крајот, за поблиско тестирање на главната хипотеза поставивме прашање кое директно се однесуваше на тоа колку директорот со своите активности допринесува за создавање на позитивна училишна клима.

Тестирањето на помошните хипотези и главната хипотеза покажа дека директорот влијае на градењето на позитивна училишна клима.

Така поставеното истражување има свое значење за работата на директорот во современото основно училиште, од аспект на тоа што ја открива фактичката ситуација по однос на овој современ проблем.

Добиените резултати кои покажаа високи вредности на сите поставени барања предизвикуваат задоволство од работата на директорот во нашето современо основно училиште.

Најпосле, нагласуваме дека испитувањата на училишната клима во училиштето и улогата и работата на директорот треба да продолжат како истражувања од покомплексен карактер и преку нив да се испита преку кои начини на работа на директорот се задоволува барањето за негово влијание во градењето на позитивна клима во современото училиште.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Abraham, M. (1974), *Motivation and Personality*” New York..
2. Адамческа, С. (1996), *Активна настава*, Скопје: Легис.
3. Adelman, H.S. & Taylor, L. – *Classroom climate*, In S.W.Lee, P.A.Lowe, & E.
4. Ангеловски, К. (1991), Некои противречности во современите развојни тенденции и движења во образованието и иновациите, Скопје: *Просветно дело*, бр.5.
5. Бешка, В.П.(1996), Како се пишува извештај за спроведеното емпириско истражување, Скопје: Малинска.
6. Блажевска, О.(1995), *Менаџментот и образованието на стручните кадри*, Скопје: Економски факултет.
7. Бркиќ, М. (1991), Воспитно-образовниот систем во нови прилики, Скопје:Просветно дело бр.1.
8. Бужаровски, Д.(1997), Македонската музичка култура во услови на пазарно стопанство, Скопје: ЛИК.
9. Bujas, Ž (1972), *Psihofiziologija rada*, Zagreb, Naša Knjiga.
10. Bujas, Ž (1968), *Psihofiziologija rada*, Zagreb, Naša Knjiga.
11. Vilotiević, M. (1993), *Organizacija i rukovodjenje školom*, Beograd, Naučna knjiga.
12. Wroom, H. New Zork, John Wiley, (1969), *Work and Motivation*.
13. Whitaker, P.: *Managing change in schools*, opern University Press, 1995.
14. Gareth K. Jonejand, Jeniter M.George,>”Современ менаџмент,, Tehas A.>M University.
15. Георгиева, В. Николаева, С.(2001), *Образователен менаџмент*, Софија: Аскони-издат.
16. Георгиевски Петре, П. (1995), *Социологија на образованието*, Скопје: Филозофски факултет.
17. Georgia State University, *Examining School Climate: Defining Factors and Educational Influences*, Retrieved from:  
<http://education.gsu.edu/schoolsafety/download%20files/wp%202002%20school%20climate.pdf>

18. Ѓорѓијовски, Б. (2002), Теорија на одлучување II (донесување на одлуки), Скопје: Економски факултет.
19. Гоцевски, Т. (2007) Образовен Менаџмент, Скопје, Филозофски факултет. Св. Кирил и Методиј.
20. Гоцевски, Т. (2003), Образовен менаџмент, Куманово, Македонска ризница.
21. Грифин, В.Р. ( 2010), Основи на менаџментот, Кочани, Генекс.
22. Growing Character and academic Achievement, American Educational Research Association, 2005a.
23. Дамјановски, А. (1990), Покарактеристични тенденции на осовременувањето на основното образование вон нашата земја, Скопје: Просветно дело, бр.1.
24. Diana, P.: Organizational cultures – Types and Transformation, London, 1993.
25. Дракуловски, Љ. (1999), Лидерство основа за ефективен стратегиски менаџмент, Скопје, Економски факултет.
26. Економика и управување на образованието,, (1991), Софија.
27. Закон за основно образование.
28. Закон за изменување и дополнување на Законот за основно образование (Службен весник на Р.Македонија) бр. 63/2004, на нов начин се регулира составот на училишните одбори
29. Јанкоски, Д. (1998), Транзиција, менаџмент, образование, Скопје, Просветен работник.
30. Kantorova, J., (2009). The school climate-Theoretical principles and research from the perspective of students, teacher and parents, *Odgovne znanosti: Vol. 11, br.1*, 183-189.
31. Концепција за деветгодишно основно образование.
32. Котевска, М. (2008), Организациска клима и конфликтите, Битола, НУУБ, Св. Климент Охридски.
33. Кралев. Т. (2007), Основи на менаџмент, Скопје, Универзитет за туризам и менаџмент.
34. Кљусев Н.(1995), Погледи и промени, Скопје: Матица македонска.

35. Marušić, S. (1995), Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, Zagreb, Ekonomski institut.
36. National School Climate Center (NSCC), Center for Social and Emotional Education, and National Center for Learning and Citizenship at Educational Commission of States, *The School Climate Challenge*, Retrieved from: <http://www.ecs.org/html/projectsPartners/nclc/docs/schoo-climate-challenge-web.pdf>
37. National Association of Elementary School, (2008) *School Culture, they Are Not the Same Thing*, Retrieved from: <http://www.naesp.org/resources/2/Principal/2008/M-Ap56.pdf>
38. Образование за развој, (1997), Списание за применета психологија бр.1
39. Педагошка енциклопедија 2, „Завод за уџбенике и наставна средства“ и други издавачи, Београд, 1989.
40. Петковски, К. (2000), Водството и ефективната комуникација, Битола, АБ „Киро Дандаро“
41. Петковски, К.(1998), Менаџмент во училиште, Скопје: Просветен работник
42. Петковски, Н.К. (2004), Водење на динамично училиште, Скопје, Биро за развој на образованието.
43. Петковски, К., Алексова, М. „Водење на динамично училиште“ 2004, Скопје: Биро за развој на образованието
44. Петковски, К., Пеливанова Г. (2009), Предизвиците на современото лидерство во образованието
45. Петковски, К., Јанкуловска П.(2006), Деловно комуницирање, Струга, ИРИС-Р.
46. Поповски, В. (2001), Влијанието на организациската култура врз деловноста на претпријатијата, Скопје, Економски институт.
47. Polic, V. (1983), *Ekonomika I planiranje obrazovanja*, Zagreb: Skolska knjiga



48. Превземен материјал \*Зашовска, С: Менаџирањето на директорите во училиштата со мултиетнички состав, Филозофски факултет Скопје, 2011, стр.41, м-р труд
49. Retrieved from [http://smhp.psych.ucla.edu/publications/46\\_classroom\\_climate.pdf](http://smhp.psych.ucla.edu/publications/46_classroom_climate.pdf)
50. Retrieved from: <http://www.hrskole.com/portal.php?&IDzup=1&IDsk=1&IDrad=322&VarC=95>
51. Robinson (Eds.), *Encyclopedia of School Psychology*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
52. Saufler, C., (2005). *School Climate and School Culture*, Retrieved from: <http://www.u98.k12.me.us/files/ateam/SchoolClimateCulture.pdf>
53. Создавање на позитивна емоционална клима преку креативна комуникација до подобар успех „Здружение на терпевти на Р. Македонија, Скопје, 2008
54. Стоилокова, А. Како да се изгради здрава училишна клима, Скопје,
55. Stefanović, Ž., *Organizacija predužecha, teorije strukture, ponašanje, razvoj*, Beograd, Ekonomski fakultet
56. Стратегија за развој на образованието во Република Македонија
57. Schein, R.: *Organizational Culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Pub, 1991
58. The principal, *Creative. Leadership, for effective schools*, Ubben, E. Hghey, LUSA> Allen and Bd con,
59. Thomas, E. (1988), *School climate, Research: Roundup, vol. 4, No2, feb.1988*, retrieved from: <http://eric.ed.gov/PDFS/ED291154.pdf>
60. U potrazi suvremenom osnovnom skolom, (1991), Zagreb: Institut za pedagogska istrazivanja, Filozofski fakultet
61. Cole, G.: *Personell Management, „Theory and Practice”*, London, D.P. Publishing, 1993,
62. Чокревски, Т. (1995), *Социолошко терминоплошки речник*, Скопје: МАНУ
63. Шуклев, Б. (1993), *Менаџмент*, Скопје, Економски факултет.
64. Шуклев, Б. (1998), *Менаџмент*, Скопје, Економски факултет

65. [http://www2.arnes.si/~anthropos/anthropos/2008/3\\_4/07\\_rus.pdf](http://www2.arnes.si/~anthropos/anthropos/2008/3_4/07_rus.pdf)
66. [http://education.wayne.edu/wholeschooling/Journal\\_of\\_Whole\\_Schooling/articles/5-1%20Hoffman.pdf](http://education.wayne.edu/wholeschooling/Journal_of_Whole_Schooling/articles/5-1%20Hoffman.pdf)
67. <http://www.schoolclimate.org/climate/documents/schoolClimate-researchSummary.pdf>
68. <http://nsc.csee.net/effective/schoolclimate.aspx>

**Прилози:**

## ПРИЛОГ

### АНКЕТЕН ЛИСТ (Директори)

#### Прв дел - Општи податоци за вас и вашето училиште

1. Вашиот пол

- А) маж
- Б) жена

2. На која возраст се наоѓате

- А) 20-30
- Б) 31-40
- В) 41-50
- Г) 51-60
- Д) над 60 години

3. . Колку години од вашиот работен стаж сте биле директор на училиште? (одговорот запишете го на просторот определ за тоа)

---

—

4. Колку години сте директор во ова училиште? ( одговорот запишете го на просторот определен за тоа)

---

5. Дали го имате положено испитот за директори?  
(Заокружете еден одговор)

Да

не

6. Кој од долунаведените искази најдобро го опишува Вашето училиште?  
(заокружете еден од понудените одговори)

Според квалитетот на работа во училиштето, вашето училиште

- А) се наоѓа помеѓу првите 5 во градот Скопје
- Б) се вбројува во групата на просечни училишта
- В) се наоѓа помеѓу последните 5 во градот Скопје

## Втор дел – Опишете ја училишната клима во Вашето училиште

Долунаведените искази ја отсликуваат училишната клима во вашето училиште. Вашиот одговор дадете го со знакот за штиклирање.

1. Во училиштето постојат доволно информации за тоа што е училишна клима.	постојат	делумно постојат	воопшто не постојат
2. Сите вработени во нашето училиште се грижат за воспоставување на позитивна училишна клима.	се согласувам	не сум сигурен	не се согласувам
3. Во наставата недостасуваат содржини од културата на живеење.	се согласувам	не сум сигурен	не се согласувам
4. Позитивната училишна клима зависи од соработката меѓу вработените во училиштето.	се согласувам	не сум сигурен	не се согласувам
5. Училиштата во кои постои позитивна училишна клима постигнуваат повисоки образовни резултати	се согласувам	не сум сигурен	не се согласувам
6. Во училиштето има добра комуникација и соработка меѓу вработените, особено меѓу наставниците и учениците.	се согласувам	не сум сигурен	не се согласувам
7. За воспоставување на училишна клима, секое училиште треба да подготви посебен документ.	се согласувам	не сум сигурен	не се согласувам
8. Документот треба да го изготви посебен тим од директор, педагог, ученици, наставници, родители.	се согласувам	не сум сигурен	не се согласувам
9. Училишната клима влијае врз работата во училиштето.	многу влијае	делумно влијае	воопшто не влијае
10. Училишната клима влијае врз успехот на учениците.	многу влијае	делумно влијае	воопшто не влијае

### Трет дел

Што се е потребно за да се воспостави добра училишна клима во едно училиште ? Оценете го секој исказ од 1 како најниска оценка до бројот 3 како највисока оценка.

	1	2	3
1) материјални средства со кои располага училиштето (зграда, двор, кабинети, дидактички средства, опрема.)			
2) Почитување на моралните врености.			
3) Постојење на училишна клима.			
4) Почитување на правата на сите субјекти во училиштето.			
5) Кодекс на однесување во училиштето.			
6) Редовноста на наставата.			
7) Дисциплината за време на наставата и во училиштето.			
8) Добра комуникација и соработка во училиштето, меѓу вработените во училиштето и вработените и учениците.			
9) Информациите и одлуките се донесуваат транспарентно, навремено и прецизно.			
10) Постојење на посебна воспитно образовна програма (нормативен систем, пофалби, наградување и казнување)			

## ПРИЛОГ

### АНКЕТЕН ЛИСТ (Педагог-психолог)

#### Прв дел - Општи податоци за вас и вашето училиште

1. Вашиот пол

- А) маж
- Б) жена

2. На која возраст се наоѓате

- А) 20-30
- Б) 31-40
- В) 41-50
- Г) 51-60
- Д) над 60 години

3. . Колку години од вашиот работен стаж работите како педагог-психолог во училиште?

(одговорот запишете го на просторот определен за тоа)

---

4. Колку години сте педагог-психолог во ова училиште?

(одговорот запишете го на просторот определен за тоа)

---

5. Дали го имате положено приправничкиот испитот за наставници?

(Заокружете еден одговор)

Да

не

6. Кој од долунаведените искази најдобро го опишува Вашето училиште?  
( заокружете еден од понудените одговори)

Според квалитетот на работа во училиштето, вашето училиште

- А) се наоѓа помеѓу првите 5 во градот Скопје
- Б) се вбројува во групата на просечни училишта
- В) се наоѓа помеѓу последните 5 во градот Скопје

## Втор дел – Опишете ја училишната клима во Вашето училиште

Долунаведените искази ја отсликуваат училишната клима во вашето училиште. Вашиот одговор дадете го со знакот за штиклирање.

1. Во училиштето постојат доволно информации за тоа што е училишна клима.	постојат	делумно постојат	воопшто не постојат
2. Сите вработените во нашето училиште се грижат за воспоставување на позитивна училишна клима.	се согласувам	не сум сигурен	не се согласувам
3. Во наставата недостасуваат содржини од културата на живеење.	се согласувам	не сум сигурен	не се согласувам
4. Позитивната училишна клима зависи од соработката меѓу вработените во училиштето.	се согласувам	не сум сигурен	не се согласувам
5. Училиштата во кои постои позитивна училишна клима постигнуваат повисоки образовни резултати	се согласувам	не сум сигурен	не се согласувам
6. Во училиштето има добра комуникација и соработка меѓу вработените, особено меѓу наставниците и учениците.	се согласувам	не сум сигурен	не се согласувам
7. За воспоставување на училишна клима, секое училиште треба да подготви посебен документ.	се согласувам	не сум сигурен	не се согласувам
8. Документот треба да го изготви посебен тим од директор, педагог, ученици, наставници, родители.	се согласувам	не сум сигурен	не се согласувам
9. Училишната клима влијае врз работата во училиштето.	многу влијае	делумно влијае	воопшто не влијае
10. Училишната клима влијае врз успехот на учениците.	многу влијае	делумно влијае	воопшто не влијае



## Трет дел

Што се е потребно за да се воспостави добра училишна клима во едно училиште ? Оценете го секој исказ од 1 како најниска оценка до бројот 3 како највисока оценка.

	1	2	3
1) материјални средства со кои располага училиштето (зграда, двор, кабинети, дидактички средства, опрема.)			
2) Почитување на моралните вренисти.			
3) Постојење на училишна клима.			
4) Почитување на правата на сите субјекти во училиштето.			
5) Кодекс на однесување во училиштето.			
6) Редовноста на наставата.			
7) Дисциплината за време на наставата и во училиштето.			
8) Добра комуникација и соработка во училиштето, меѓу вработените во училиштето и вработените и учениците.			
9) Информациите и одлуките се донесуваат транспарентно, навремено и прецизно.			
10) Постојење на посебна воспитно образовна програма (нормативен систем, пофалби, наградување и казнување)			
11.Активностите на директорите се во функција на градење на позитивна училишна клима.			

## ПРИЛОГ

### АНКЕТЕН ЛИСТ (Наставници)

#### Прв дел - Општи податоци за вас и вашето училиште

1. Вашиот пол

- A) маж
- B) жена

2. На која возраст се наоѓате

- A) 20-30
- B) 31-40
- B) 41-50
- Г) 51-60
- Д) над 60 години

3. Колку години од вашиот работен стаж работите како наставник во училиште?  
(одговорот запишете го на просторот определен за тоа)

---

4. Колку години сте наставник во ова училиште? ( одговорот запишете го на просторот определен за тоа)

---

5. Дали го имате положено приправничкиот испитот за наставници?  
(Заокружете еден одговор)

Да

не

6. Кој од долунаведените искази најдобро го опишува Вашето училиште?  
( заокружете еден од понудените одговори)

Според квалитетот на работа во училиштето воопшто, вашето училиште

- A) се наоѓа помеѓу првите 5 во градот Скопје
- B) се вбројува во групата на просечни училишта
- B) се наоѓа помеѓу последните 5 во градот Скопје

## Втор дел – Опишете ја училишната клима во Вашето училиште

Долунаведените искази ја отсликуваат училишната клима во вашето училиште. Вашиот одговор дадете го со знакот за штиклирање.

1. Во училиштето постојат доволно информации за тоа што е училишна клима.	постојат	делумно постојат	воопшто не постојат
2. Сите вработените во нашето училиште се грижат за воспоставување на позитивна училишна клима.	се согласувам	не сум сигурен	не се согласувам
3. Во наставата недостасуваат содржини од културата на живеење.	се согласувам	не сум сигурен	не се согласувам
4. Позитивната училишна клима зависи од соработката меѓу вработените во училиштето.	се сложувам	не сум сигурен	не се сложувам
5. Училиштата во кои постои позитивна училишна клима постигнуваат повисоки образовни резултати	се согласувам	не сум сигурен	не се согласувам
6. Во училиштето има добра комуникација и соработка меѓу вработените, особено меѓу наставниците и учениците.	се согласувам	не сум сигурен	не се согласувам
7. За воспоставување на училишна клима, секое училиште треба да подготви посебен документ.	се согласувам	не сум сигурен	не се согласувам
8. Документот треба да го изготви посебен тим од директор, педагог, ученици, наставници, родители.	се согласувам	не сум сигурен	не се согласувам
9. Училишната клима влијае врз работата во училиштето.	многу влијае	делумно влијае	воопшто не влијае
10. Училишната клима влијае врз успехот на учениците.	многу влијае	делумно влијае	воопшто не влијае

## Трет дел

Што се е потребно за да се воспостави добра училишна клима во едно училиште? Оценете го секој исказ од 1 како најниска оценка до бројот 3 како највисока оценка.

	1	2	3
1) Материјални средства со кои располага училиштето (згада, двор, кабинети, дидактички средства, опрема.)			
2) Почитување на моралните вредности.			
3) Постојење на училишна клима.			
4) Почитување на правата на сите субјекти во училиштето.			
5) Кодекс на однесување во училиштето.			
6) Редовноста на наставата.			
7) Дисциплината за време на наставата и во училиштето.			
8) Добра комуникација и соработка во училиштето, меѓу вработените во училиштето и вработените и учениците.			
9) Информациите и одлуките се донесуваат транспарентно, навремено и прецизно.			
10) Постојење на посебна воспитно образовна програма (нормативен систем, пофалби, наградување и казнување)			
11. Активностите на директорите се во функција на градење на позитивна училишна клима.			