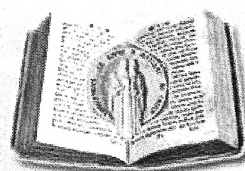


Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ - Скопје



**ФИЛОЗОФСКИ
ФАКУЛТЕТ**



Институт за педагогија

Последипломски студии: Менаџмент во образованието

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Менаџирањето во основното образование и развој на училишна клима без конфликти

Ментор

Проф.д-р Анета Баракоска

Кандидат

Сенада Мифтароска

Скопје, 2016

Сенада Мифтароска

Менаџирањето во основното образование и развој на училишна клима без конфликти

Апстракт

Поради зголемените промени во образованието и верувањето дека квалитетното менаџирање на директорите прави значајна разлика во подобрување на училишната клима а со тоа и врз образовните резултати во училиштата произлезе и предметот на ова истражување кое се однесува на училишната клима притоа осврнувајќи се на менаџерските активности на директорот кои се во функција на воспоставување на училишна клима без конфликти.

Врз основа на голем број податоци и базирајќи се на ставовите и мислењата на голем број наставници, директори и родители кои се појавуваат како испитаници од третираните основни училишта увидовме дека менаџерските активности на директорот во основното училиште се во функција врз развојот на училишната клима без конфликти.

Клучни зборови: менаџмент во образование, училишна клима, водството во училиштата.

Senada Miftaroska

***Managing in primary education and development of school climate
without conflict***

Abstract

Due to the increased changes in education and the belief that the good management by the principals makes a significant difference in improving the school climate and hence on educational outcomes, arose the subject of this research that relates to the school climate whilst referring to the management activities by the principal that are aimed at establishing a school climate free of conflict.

Based on large amount of data, and the views and opinions of many teachers, principals and parents that appear as interviewers of the treated primary schools, we realized that management activities of the principal in primary education are in function to the development of school climate without conflicts.

Keywords: management in education, school climate, school leadership.

СОДРЖИНА

Вовед	6
I. ТЕОРЕТСКИ ПРИОД ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО	8
1. Менаџмент во образованието	8
1.1. Функции на менаџерот во образованието	10
1.2. Меѓузависност на базичните и медијативните функции на менаџментот.....	19
1.3. Основни компоненти на образовниот менаџмент.....	22
2. Поим за училишна клима	24
2.1. Фактори кои ја сочинуваат училишната клима	26
2.2. Елементи на училишната клима	28
3. Водството и училишната клима	31
4. Инволвираност на родителите во училиштата.....	34
5. Конфликти, разрешување на конфликти.....	35
6. Комуникацијата меѓу наставникот и ученикот значаен фактор за надминување на конфликтите.....	41
II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ	45
2.1. Предмет на истражувањето	45
2.2. Цел и задачи на истражувањето.....	45
2.3. Хипотетска рамка	47
2.4. Методи, техники и мерни инструменти	48
2.5. Истражувачки примерок	50
2.6. Статистичка обработка	51

II. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИ ДОБИЕНИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО..	52
3.1. Анализа и интерпретација на резултатите од анкетниот лист за директорите на основните училишта	52
3.2. Анализа и интерпретација на резултатите од анкетните прашалници за наставници од основните училишта	72
3.3. Анализа и интерпретација на резултати од анкетните прашалници за родителите на учениците од основните училишта.....	96
3.4. Тестирање на хипотези.....	109
IV. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА.....	119
V. ПРИЛОЗИ.....	124
АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК за наставници	
АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК за директори	
АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК за родители	
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	133

Вовед

Воведувањето на промените во образовниот систем имаат големо влијание врз неговото подобрување. Уште позначајно е заживувањето на промените, што секако не би успеало без постоење соодветна училишна клима.

Интересно е да се спомене дека се повеќе се применуваат иновации во образованието кои земаат се поголем замав и се сè позачестени во изминатата деценија. За промената да биде што поуспешно имплементирана, потребно е да биде соодветно прифатена од наставникот како главен реализатор на воспитно-образовниот процес.

Најзначајната улога во работата во училиштата секако ја има директорот. Токму затоа и потребата од вистинско водство е повеќе од потребно, затоа што тоа е „светилник кој го осветлува патот по којшто чекорат неговите следбеници“.

Водството како појава е потребно во работните организации кои се присутни во секој сегмент од општествениот живот. Водењето на луѓето кон остварувањето на поставените цели е предизвик за секој менаџер. Водачот (менаџерот) е тој кој со своето влијание и личен пример може да учествува во градењето на правилни интерперсонални односи меѓу вработените, може да влијае врз утврдувањето на нормите и вредностите карактеристични за училишната културата, да ги практикува елементите кои влијаат врз изградувањето на здрава училишна клима, да се соочува и да ги разрешува конфликти и сл.

Секој менаџер би требало да се стреми кон тоа да има колку што е можно подобра комуникација и соработка со вработените што има позитивно влијание на ефикасното и ефективно работење. Во поново време, организациските стилови тежнеат кон неформалниот стил на водење и работење бидејќи тогаш организациската клима како амбиент за работа е релаксирана, пречките во комуникациите и конфликтите се сведени на најмала мерка, а проблемите

полесно се воочуваат и решаваат. Соработката е присутна во организацијата на сите нивоа. Но, ако неформалните односи одат подалеку, тогаш, вработените во таква клима почнуваат да бараат посебни привилегии или се обидуваат да ја игнорираат секоја критика упатена кон нив. Тоа води кон нарушување на работната дисциплина, што понатаму од своја страна ќе доведе и до намалување на ефективностa и ефикасноста на работата во училиштата.

Создавањето пријатен амбиент во училиштата зависи од повеќе фактори, а тоа се: материјално- техничките услови, финансиските услови и човечкиот фактор (директорот, наставниците, родителите, учениците).

Познато е дека материјално, техничките и финансиските услови за работа во образовните институции не задоволуваат, но сепак различните резултати што ги даваат училиштата со слични материјално - технички услови и исти финансиски надокнади, зборуваат за местото што го заземаат меѓучовечките односи во прилог на градење и одржување на здрава училишна клима. Секој од елементите кои го сочинуваат човечкиот фактор и нивните меѓусебни односи секојдневно делуваат на подобрување или нарушување на работната атмосфера во училиштето.

Овој труд е насочен кон истражување на училишната клима во основните училишта и менаџерските активности на директорот кои се во функција на градење на училишната клима без конфликти односно преку согледување на ставовите и мислењата на директорите, наставниците и родителите да се согледа училишната клима низ призма на менаџерските активности на директорите во основните училишта кои се во функција на градење на училишна клима без конфликти т.е воспоставување на позитивна училишна клима.

I. ТЕОРЕТСКИ ПРИОД ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Менаџмент во образованието

Поимите управување, раководење и менаџмент во литературата воглавно се третираат како синоними. Сепак секој од овие поими освен одредени содржински сличности имаат и свои различности. Да ги видиме нивните сличности, а да не ги видиме нивните разлики би довело до мешање на одредени функции и улогата на менаџментот во образованието. Оттука ни е желбата со овој труд, не потполно и без примердби да го одредиме поимот менаџмент во образованието, и да поттикнеме размислување за што подобро дефинирање на поимите за менаџментот во образованието. Без ова дефинирање не е можно добро да се пристапи кон одредувањето на стандардните поими за менаџер, ниту да ги откриеме менаџерските потенцијали на луѓето, нивната селекција и образованието. Тука значи ќе се обидеме барем малку да го означиме патот кон поимот на менаџментот во образованието.

Менаџментот во образованието е крајно сложено и интегрирано знаење на различните научни дисциплини во процесите на управување со работата и луѓето во образованието и училиштето. Меѓутоа, менаџментот не е некоја современа научна дисциплина, туку умешност втемелена на одговорност и на различни, но меѓусебно поврзани знаења. Тие знаења доаѓаат од целата низа научни дисциплини: економијата на образованието, образовното право, педагошката технологија, организацијата, комуникологијата, информатиката, едукологијата, географијата, демографијата, трудова медицина, психологија, етика, естетика, социологија и антропологија. Секако менаџментот во образованието не е вкупниот збир на овие различни знаења, бидејќи вистината не е во бројот на факти, туку во односите помеѓу нив.

Во образовната пракса проблемите не се јавуваат како социолошки, психолошки, педагошки, економски итн, туку се манифестираат како „жива конфигурација“ на различните знаења, како комплексни животни процеси за чие разбирање и управување токму се неопходни различни, но меѓусебно поврзани знаења. При одредувањето на менаџерската работа во литературата се потенцираат две гледишта. Првото гледиште на менаџерската работа се разгледува преку задачите и функциите кои што ги имаат сите менаџери, а второто го застапува концептот на менаџерските улоги. Односно со првото се акцентираат должностите кои што менаџерите треба да ги вршат, а со второто формите на однесување кои што се очекуваат од менаџерите, а кои што секако се во функција на успешното вршење на работата.

Одредувањето на менаџерската работа преку функцијата и улогата ја објаснува работата на менаџерот. Затоа треба да ги разгледуваме како компатибилни, а не како алтернативни гледишта. Менаџерската функција се однесува на резултатите кои што сакаме да ги постигнеме (стратегијата на развој, планови, ефикасна организација, квалитетно водење, успешна контрола итн). Се разбира дека овие резултати можат да се постигнат со вршење на менаџерските улоги. Затоа тука ќе обрнеме внимание на двете гледишта - работите на менаџерот разгледувани преку функцијата и улогата.

Менаџментот преставува процес со кој се прави обид да се постигнат предвидените цели во една организација. При тоа сите активности во склоп на менаџментот можат да се поделат во неколку менаџерски функции. Секоја менаџерска функција создава низа на меѓусебно поврзани групи на задачи. Тие можат да се разделат во две групации: базични или „тврди“ и медијативни или „меки“ функции за управување. Првите спаѓаат во интегрирани активности на раководење, другите припаѓаат на умешноста на делување.

1.1. Функции на менаџерот во образованието

❖ Базични или „тврди“ функции на управување.

Во базични или „тврди“ функции на управување спаѓаат: планирање, одлучување, организирање и контролирање. На нив укажуваат класичните теоретичари на менаџментот. Ова традиционално гледиште го довеле во прашање Rosemary Stewart (1967) и Henry Mintzberg (1973). Проучувајќи како менаџерите го поминуваат своето време тие забележале дека нивната работа не е строго структурирана. Напротив, нивната работа е неструктурирана (фрагментна), разновидна и изложена на барањата на непрестано прилагодување. Нивната работа е изложена на постојаното влијание на динамичниот сплет на меѓуодноси на различните фактори. И тогаш кога потполно свесно планираат, организираат, одлучуваат и контролираат, нивните практични задачи скоро неизбежно стануваат несреден склоп на настани.

Нивната работа е мешавина од сите овие процеси, мешавина на различни активности кои што не можат однапред до крајот да се предвидат и испланираат. Тоа значи дека менаџерот во образованието мора да биде секогаш подготвен за „недефинирани“ и до крај неиспланирани и не испрограмирани ситуации. Тој мора да биде подготвен и способен да се соочи и справи со вакви ситуации и различни конфликти кои што се појавуваат во нив. Значи, менаџментот во образованието истовремено е и наука и умешност (Drucker, 1992, Brekić, 1994, Rijavec, 1994, Velikonja, 1995).

За базичната функција на управување (раководење) обично се поврзува со моќ. Менаџерот во главно располага со четири основни извори на моќ (моќ на легитимитет, експертна моќ, моќ на наградување и принуда). Која од овие видови на моќ менаџерот ќе ја користи зависи од ситуацијата, опкружувањето и времето во кое што работи. Моќта на принуда секако е најнегативна со оглед

дека се потпира на страв. Затоа оваа функција уште се именува и како „тврда“ функција на управување.

Заради полесно разбирање и следење на текстот кој што следи тука ќе дадеме еден шематски приказ на овие функции (слика 1).



Слика 1 – Тврди или основни функции на менаџерот во образованието.

Планирање и одредување приоритети. Планирањето е многу важна функција на менаџментот во образованието. Тоа нам треба да ни го покаже патот од фаза до фаза, односно да укаже и да упати на целите и под/целите.

Со планирањето јасно упатуваме на разликите помеѓу целите и средствата/начините за нивно достигнување. Доброто планирање ни овозможува точно да знаеме колку време сме потрошиле на патот до целта, а колку за скршнување од тој пат. Добриот менаџер сеуште е во фаза на донесување на цели и води сметка вработените, партнерите и заинтересираните за образование да заземат формален став за она што сакаме и го очекуваме од нив. Затоа е корисно да се направи список на луѓе потребни за изработка на планот.

Од друга страна, менаџерот е во состојба да почувствува за кои цели вработените посебно се сложуваат. Затоа тој вработените ги прашува дали размислувале и што се они би предложили и направиле. Тој не заборава дека работниците практично го реализираат планот и им ги овозможува сите можности самите да партиципираат во донесување на планот, да го усвојат, а не тој по секоја цена да им се наметне.

Планирањето ни е неопходно за да сите напори бидат насочени кон постигнување на целите, за да водењето на образовните и педагошките активности биде целосно и континуирано. Со него се упатува на целите и се предвидува значењето на идните промени. Менаџментот во образованието нема да ја изгуби својата насока ако целите му се основен патоказ. Затоа тука ќе посветиме должно внимание на целите на планирањето и одредувањето на приоритети.

Одредување на приоритетите. Со планирањето секогаш се вклучуваат едни цели и задачи, а други се исклучуваат. Едни цели ни се приоритет и поважни од другите. Менаџерите се во состојба да воочат и да почувствуваат кои цели се приоритетни, а кои можат за некое време да се пролонгираат. Затоа тие во согласност со потребите и можностите ги одредуваат приоритетите. Целите и задачите редовно ги има повеќе отколку човечките и материјални извори и можности. Затоа менаџерот во образованието мора јасно да ги одредува приоритетите на училишната и педагошката работа. За да

биде ефикасен во својата работа, тој мора на приоритетните цели да им даде предност.

Одредувањето на приоритетите почива на сознанието за релативната важност на одредени цели и задачи. Дури по ова сознание менаџерот одлучува по кој редослед тие ќе бидат реализирани. Ниту во еден момент од своето управување менаџерот не смее да ја заборава логиката на изреката „тешко потешко“. Тој утврдил што во даден временски период, во дадена ситуација „надвагува“ и добро знае за последиците кои што би настапиле доколку не би се водело сметка за приоритетните цели и задачи. Секој добар менаџер сака рационално и максимално да ги искористи човечките и материјалните ресурси и важно му е утврдувањето на приоритетните цели и задачи. Тој знае дека во образованието нема ситници; знае дека секоја работа е важна во оваа дејност, но исто така добро знае дека прво мора да го направи она што е најважно. Одредувањето на приоритети е доверлив знак дека менаџерот сака да работи ефикасно и правилно. Меѓутоа тој не смее да заборава дека може ефикасно да се работи и да се погреша. Затоа не е доволна само желбата да се работи ефикасно и правилно (Drucker, 1992).

Ефикасноста и правилноста во управувањето треба да бидат тесно поврзани со внимателно избраниот приоритет кој што сакаме да го реализираме. Менаџерот знае и дека со времето кое што е пред нив расте и потребата за одредување на приоритетите, дека ќе се појават ситуации во кои што ќе има приоритети од ист ранг и затоа навремено делуваат на овој план. Секако натрупувањето на приоритетите би значело отстапување од образовниот менаџмент.

Организирање и организација. Секоја работа бара да се координираат напорите на поголем број на луѓе за да се постигне најдобар резултат. За да тие напори се координираат, ефикасно и рационално да се насочат кон некоја цел потребна е организација. Организацијата е меѓусебно трајно делување на луѓето заради остварување на одредени цели. Таа е форма на

заедничка општествена акција (Šerparević, 1975). Секоја организација има своја конкретна организациска форма која ја прават формалните и неформалните елементи. Преку организирањето треба ефикасно и ефективно да се постигнат организациските цели. Организирањето, по својата природа, е динамичен процес но завршува со еден релативно стабилен систем кој е познат како организациска структура.

Краен резултат на организирањето е создавање (креирање) организациска структура која претставува формален систем на работните места и нивни релации, задачи и воспоставена процедура за поднесување извештаи и одговорност.

Организациската структура се нарекува релативно стабилна затоа што е стабилна за релативно подолг временски период. Колку што е покомплексна организацијата, толку е постабилна организациската структура. Ова се должи на фактот што процесот на менување на структурата е сложен и за него се потребни многу материјални и човечки ресурси.

Одлучување и одлуки. Нема лице кое не дошло во ситуација да донесува некои одлуки. Детето одлучува дали својот џепарлак ќе го потроши за купување на овие или оние потребни работи, средношколецот дали ќе се или нема да се запише на овој или оној факултет, возрасниот и формиран поединец се одлучува за работата која што ќе ја работи или ќе ја менува, донесува одлуки дали сака и кога ќе се ожени/омажи итн. Секако некои одлуки се тривијални, други суштински, едни лоши, други добри, едни навремени, други закаснати, едни рутински, други креативни, едни краткорочни други долгорочни итн. Некои одлуки бараат многу внимателен и одговорен избор на собрани информации, додека други бараат посебна способност, висок степен на размислување, креативност и интуиција. Никој од нас не е во состојба секој пат сам да носи вистински, суштински одлуки со тоа што способноста на донесувањето одлуки е својствена на помал број на луѓе. Имено, мал број на луѓе се подготвени и способни своето однесување во процесот на донесување на одлуки да го усогласат по принципот „Јас сум само еден од вас“.

Одлучувањето и одлуките се судбински поврзани за нашиот живот и работа. Оттука секако се оневозможува донесувањето на самостојни или одлуки потпомогнати однадвор тие се одразуваат на психичкото функционирање на секоја личност, а со тоа и на нејзиното вкупно здравје. Одлуките кои што имаат своја морална основа и оние кои што од таа основа се лишени даваат потполно различни ефекти на психофизичкото функционирање на поединецот. Менаџментот во секоја одлука мора да го има предвид ефикасното извршување на работите и активностите.

Контролирање преставува функција преку која се создаваат мерки и активности за осигурување на планот што треба да се оствари. Односно овие активности се преземаат за да се санираат можните препреки за остварување на планот. Но за надгледување, санирање или прилагодување на препреките потребно е високо ниво на способност и знаење како и други особини на менаџерот. При вршење контрола, менаџерите вршат евалуација на постигнатите резултатите на организацијата и оценуваат колку успешно се исполнети утврдените задачи и во која мера се постигнати целите на организацијата и преземаат мерки за одржување на постигнатото ниво или предлагаат мерки за унапредување и подобрување на перформансите со примена на широк спектар мерки кои им стојат на располагање. Менаџерите контролата ја вршат врз поединци, групи или тимови, организациони единици или во целата организација, за да утврдат дали се исполнети стандардите и дали се извршени утврдените задачи.

Крајниот резултат од процесот на контролата е можноста да се измерат перформансите на организацијата преку соодветни индикатори и да се изврши оценка на извршувањето и на другите три компоненти на менаџментот - планирањето, организирањето и водењето и доколку е потребно да се преземат соодветни корективни мерки за подобрување на тие параметри, со цел зголемување на ефикасноста и ефективноста на организацијата.

❖ Медијативни или „меки“ функции на управување

Во медијативни или „меки“ функции на управување спаѓаат: водење, комуницирање, мотивирање и советување. Овие функции меѓусебно се преплетуваат што во конкретната работа се манифестираат како умешност на делување на другите луѓе.

Во процесот на управување добар аргумент е неопходен, но не и доволен за придобивање на луѓето за некој предлог, одлука или акција. Добар менаџер се воочува кога аргументацијата „паѓа во вода“ и истовремено почнува да користи други начини кои ќе имаат влијание на ставовите и мислењата на луѓето. Тој пред се, ги мотивира вработените и ги поттикнува да работат притоа знаејќи дека трудот ќе се исплати. Добар менаџер креира стратегија на индиректно влијание како да ги придобие луѓето и да ја заслужи нивната поддршка.

Трпението и смиреноста се негови карактеристики. Лошото управување со чувствата ја намалува или ја оневозможува моќта на влијанието. Доброто разбирање на влијанието е важно за менаџерската работа на сите нивоа. Менаџерот мора да биде човек кој што делува поттикнувајќи и унапредувајќи го однесувањето и активностите на луѓето. Умешноста на делувањето пред се вклучува делотворно управување со емоциите на другите луѓе. Менаџерот секако може да влијае на расположението на своите луѓе. „Влијанието на емоционалната состојба на другите лица во позитивна и негативна смисла, е природен бидејќи: ние тоа непрекинато го правиме, преземаме емоции едни од други како своевиден општествен вирус. Таа емоционална размена создава невидлива интерперсонална економија, дел од секоја човечка интеракција, но обично е претходно истакната за да се забележи“ (Daniel Goleman, 2000:158).

Силата која што се искажува во способноста на делувањето на луѓето не е промовирање на сопствениот статус, углед или корист на сметка на колегите во училиштето. Наметнувањето на дистанца, глумењето на статус итн тоа ги

одбива луѓето. Ова се знаци за слабо менаџерско влијание и водење. Силата на влијанието на другите е социјализирана и усогласена со колективната цел. Таа опаѓа ако се воспостави како личен успех по секоја цена. Исто така општествената усогласеност сама по себе не ја зголемува способноста на влијанието на луѓето. Оние кои што се обидуваат да ги импресионираат луѓето со својата моќ и им наметнуваат дистанца кога тогаш ќе ги одбијат луѓето од себе.

На „штета“ на човечкиот род, односно унапредување, потекло, углед, сопствен статус или глумејќи некоја „величина“ не може долго да се влијае и да се биде делотворен. Кога луѓето ова ќе го забележат тие заземаат одбрамбен став или избегнуваат соработка. *„Луѓето кои што наспроти своите добри намери не успеваат емоционално да се поврзат со публиката на почетокот на скалата на способноста: тие можат да имаат добри желби, но им недостасуваат средства да ја пренесат својата порака“* (Daniel Goleman, 2000:166). Според него (2000:166) знаците на слабост на способноста на делувањето и уверувањето се:

- Неспособност да се воспостави сојуз или да се влезе во него.
- Претерана поддршка на познатата стратегија наместо примена на стратегијата која што е најдобра во тој момент.
- Тврдоглаво залагање за едно гледиште без разлика на реакцијата.
- Занемареност или неуспех да се поттикне интересирање.
- Оставање на лош впечаток кај другите.

Според Covey (2000) постојат три димензии на умешност на делувањето:

- да се даде причина за примерот (другите тоа да го видат);
- да се изградат врски за грижа (другите тоа да го чувствуваат) и
- да им се помага со поучување (другите тоа да го чујат)

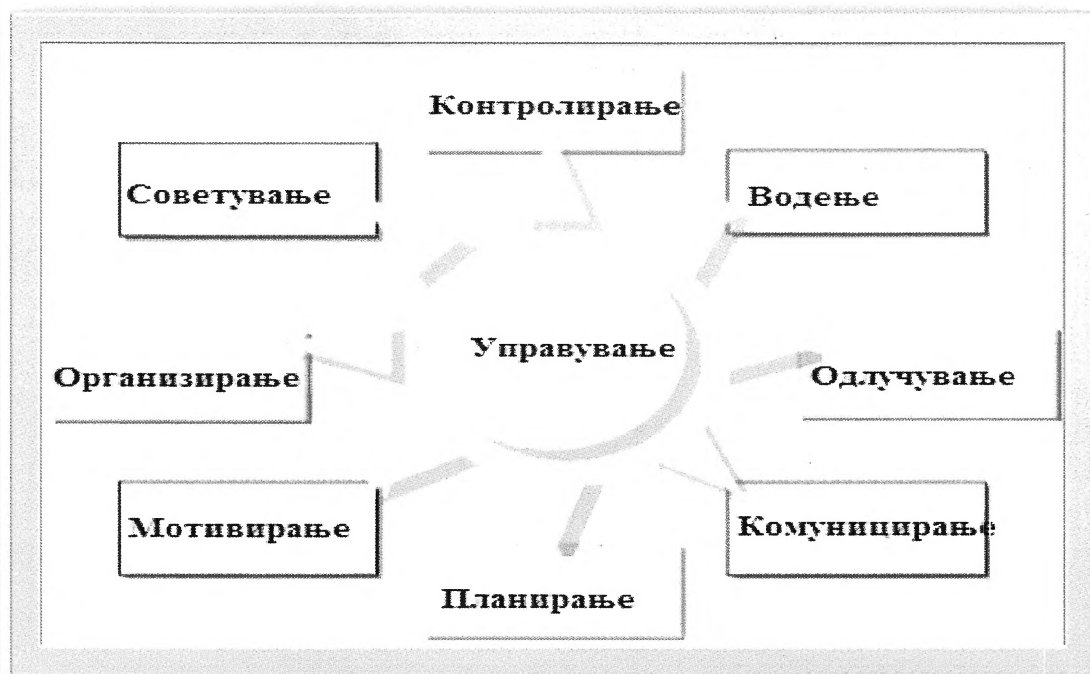


Слика бр.2 – Димензии на делување

Ефектите на делувањето се резултат на соодветното согласување помеѓу она што го зборуваме, мислиме и работиме. Менаџерот кој што едно зборува, друго мисли, а трето работи не само што ја истискува етичката димензија од менаџментот во образованието, туку копа гроб на човечкото делување воопшто. Менаџментот во одделението ги придобива срцата на младите, како што менаџментот во училиштето ги придобива своите вработени за соработка и квалитетна работа. И првиот и вториот има или може да има свој маркетинг.

1.2. Меѓузависност на базичните и медијативните функции на менаџментот

Меѓузависност помеѓу базичната и медијативната менаџерска функција би можела да се предочи на следниот начин: (Слика 3).



Слика бр.3 – Меѓузависност на менаџерските функции

Како што се гледа на Слика 3, во базичните/тврдите функции се појавуваат таканаречени медијативни процеси како што се комуницирање, мотивирање, советување и водење. Со нив се поврзуваат основните функции на менаџментот, па затоа некои автори ги нарекуваат и медијативни процеси. Овие процеси спаѓаат во посебните таканаречени меки функции на менаџментот. Сите овие функции се појавуваат на вертикални и хоризонтални клучни точки на менаџментот во образованието.

Со други зборови менаџментот во образованието го сочинува испреплетеност на раководење (планирање, одлучување, организирање и

контролирање) и умешност на делување (комуницирање, мотивирање, советување и водење). Пресекот на базичните и медијативните функции и/или активноста го прави менаџментот (управувањето) во образованието. Тој е вкупниот организациски процес (види слика 4). Со други зборови, организациската испреплетеност на „тврдите“ и „меките“ функции на управување, нивното функционирање и едукациската реализација го прави процесот на менаџментот во образованието. Може да се каже дека менаџментот во образованието е ансамбл на „тврдите“ и „меките“ функции/процеси на управување (раководење и умешност на делување) кои што се јавуваат на сите организациски нивоа на образование. Со раководењето се поставува структурата на менаџментот и брзината на промените, умешноста на делување ја одредува насоката и визијата на образованието. Според тоа, менаџментот во образованието прави цела низа на одделни процеси со кои што се олеснува и овозможува постигнувањето на целите на образованието (знаење, вредност, способност) со кој што се обезбедува функционирање на системот на образование во разновидно, динамично и променливо опкружување.



Слика 4 – Управувањето како организациски пресек на функциите на раководење и делување

Доколку сликата 4 ја искажеме во вид на математичка формулат тогаш таа би гласела:

**УПРАВУВАЊЕ = РАКОВОДЕЊЕ НА УМЕШНОСТА НА ДЕЛУВАЊЕ ИЛИ
УПРАВУВАЊЕ = БАЗИЧНА МЕДИЈАТИВНА ФУНКЦИЈА НА УПРАВУВАЊЕ**

Менаџментот во образованието како производ на „тврдите“ (раководење) и „меките“ (умешност на делување) функции и активности исто така вклучува производи (ефекти) на меѓузависното делување помеѓу квантитетите и квалитетите на образовниот процес и ефектите на меѓузависност на разумните (IQ) и социјалната интелигенција (Goleman, 2007). Раководењето оди со линијата на квантитет, умешноста на делување оди со линијата на квалитет. Секако дека овие линии во одредени точки се среќаваат и се раздвојуваат. Така и (рако)водењето во одредени точки на управување се среќава со водењето како со најважна, артериска функција на менаџментот во образованието.

Секако, сосема е разбирливо зошто токму терминот „раководење“ ги покрива таканаречените тврди менаџерски функции, односно зошто управувањето во образованието го гледаме како производ (ансамбл) на раководењето и умешноста на педагошкото делување. Точките кои што во континуитет се јавуваат во пресекот на стрелките кои што го одредуваат квантитетот и квалитетот се стандардите на менаџментот во образованието. Овие точки се идеален математички однос на раководењето и умешноста. Поточно кажано тие ни укажуваат на идеалната математичка зависност на управувањето од квантитетот на раководењето и квалитетот на умешноста на делувањето. Управувањето може да биде оперативно и стратешко. Со првото се одредуваат стиловите на водење, со другите стратешките визији, а стандардите ги поврзауваат.

1.3. Основни компоненти на образовниот менаџмент

Целта на менаџментот во образованието е постигнување на резултатите од најдоброто користење на човечките, финансиските и материјалните потенцијали кои се достапни на школите и на самите директори на школите. Првата и основната цел е водење грижа за човечкиот потенцијал (ученици, наставници, родители и други потенцијали). Втората цел е менаџментот на знаење (развој на знаење за деца, едукацијата на наставниците, родителите и друго, давање и нудење на едукациски услуги итн). Една од целите е и збогатување на наведените потенцијали (да се создаде дополнителна образовна вредност). Менаџментот во образованието во целост не би функционирал без етичкиот менаџмент. Затоа развојот на вредноста (човекот како чувар, корисник и творец на вредноста) е третата цел на образовниот менаџмент. Од овие цели произлегуваат и трите основни компоненти на образовниот менаџмент. Според тоа, тој е вpletен од елементите на менаџментот на знаење, менаџментот на човечките потенцијали и етичкиот менаџмент (Слика 4).



Слика 5 – Компоненти на менаџмент во образование

Сите три компоненти зависат од стручноста и предаденоста на луѓето на кои што им е доверено управувањето во училишните работи. За да бидат

успешни менаџерите мора да се занимаваат со различни работи. Тоа можат да го постигнат со помош на луѓето. Тие се најважен ресурс кој што на менаџерите им се на располагање. Менаџментот на човечките потенцијали е првата и основната компонента на образовниот менаџмент. За управување со човечкиот потенцијал се поврзуваат сите задачи на кои што им се овозможува доаѓање до квалитетен наставен кадар (вложување во кадри, селекција, едуцирање, доведување на „вистинските места на вистинско место“, грижа за талентирани деца итн).

Директорот на училиштето како менаџер мора да ги идентификува луѓето кои што знаат, можат и сакаат. Менаџерот знае дека без квалитетни наставници нема добро организиран образовен процес. Директорот мора да бара квалитетни наставници и истиот да им овозможи услови во кои што можат успешно едукациски да делуваат. Кога се кажува дека луѓето се најважен ресурс, односно дека се основен елемент на управување, тогаш тоа истовремено значи дека директорите како менаџери најдиректно се вклучени во управување со работите. Тие мора да управуваат и со самите себе и со останатите луѓе. Секако дека не можат да диригираат баш се. Често пати мора да се потпираат исклучиво на своите сопствени ресурси за да „направат работите да се случуваат“, а таквите ресурси се: искуство, она што го нарекуваме "know-how", вештини, способности и време. Сите ги користат, не само за насочување и мотивирање на луѓе, туку и за сваќање на ситуацијата и проблемите, за донесување на одлуки и нивно спроведување. Менаџерите можат да добијат поддршка, совет и помош од своите соработници, но во завршницата се препуштени сами на себе. Мора и самите да донесуваат одлуки, да ги поттикнуваат луѓето со кои што управуваат и самите да спроведат одредена акција.

2. Поим за училишна клима

Креирањето на пријатна атмосфера во воспитно-образовниот процес, притоа земајќи ги во предвид и материјално-техничките услови и меѓусебни односи на сите вклучени лица во реализацијата на процесот, ја сочинуваат училишната клима. Во училиштата каде нема доволно доверба помеѓу вработените, каде што постојат несогласувања и конфликти, вработените имаат низок степен на соработка. Во таков случај тие својата енергија ја насочуваат кон решавање на настанатите несогласувања наместо да ја насочат кон подобрување на работните процеси. За да бидат поуспешни учениците треба да постои позитивна училишна клима која ќе обезбеди добри услови за работа, како за учениците така и за целиот наставен колектив.

Училишната клима според Moos(1979) преставува општествена атмосфера во која се воспоставува „средина за учење“ каде учениците добиваат различни искуства, зависно од однесувањето на наставниците и менаџментот на училиштето. Тој исто така прави поделба на опшествените средини во три категории и тоа:

- Релации : вклучување и поврзување со другите во училницата со поддршка од наставникот.
- Персонален развој : вклучува развој и само-подобрување на сите членови во средината.
- Одржување и промена на систем : вклучува нивоа на наредби од околината, јасност на правилата и строгоста на учителот во зајакнување на правилата.

Трите категории во голема мера зависат од карактеристиките на луѓето кои се вклучени во нив.

Позитивна или негативна клима влијае врз секој кој е поврзан со училиштето како што се: учениците, родителите, персоналот и заедницата. При тоа, за да се создаде позитивна училишна клима треба врвниот менаџмент да владее со сите карактеристики на однесување кое е соодветно на еден водач, односно: стручна, кадровска, едукативна, симболичка и културна. Покрај директорот, за да се креира позитивна училишна клима, треба да допринесат и наставниците, учениците и нивните родители преку меѓусебна соработка и заедничко почитување еден со друг.

Воспоставување зачестени средби со родителите на учениците Топалова (2012) ги става во прилог за креирање на подобра училишна клима, како и верувањето на наставниците дека, доколку се потрудат, секое дете може да биде одличен ученик. За да се каже дека во едно училиште владее позитивна училишна клима смета дека е потребно да има :

- ❖ Уредна и пријатна работна средина
- ❖ Систем на вредности и награден систем за мотивација
- ❖ Ред и дисциплина
- ❖ Одлична соработка со родителите на учениците
- ❖ Систем за развој на позитивни ставови кај вработените
- ❖ Систем за носење и спроведување на одлуки
- ❖ Систем на отворени и чесни комуникации.

Позитивната клима всушност преставува создавање на пријатен амбиент за реализирање на воспитно –образовниот процес во училиштата.

2.1. Фактори кои ја сочинуваат училишната клима

Успешните менаџери никогаш не се задоволни со постојното ниво на работење и тие постојано се во потрага на се повисок степен за достигнување квалитет во работењето. Така што секој директор се стреми кон тоа да постигне што поголема ефективност во својата организација. Атмосферата во која се работи значително влијае на резултатите. Кога вработените се чувствуваат опуштени и ведри меѓусебните контакти и соработката, по хоризонтала и вертикала, даваат поголеми резултати отколку кога во колективот се чувствува повлеченост и студенило.

Доколку директорот ги земе во предвид желбите на вработените, а желбата на секој вработен е:

- да работи во организација со уреден ентериер,
- да има добри финасиски примања и
- други бенефиции кои ќе им ги обезбеди организацијата,
- колеги со кои ќе се разбира и соработува и сл.

Со нивното остварување ќе има позитивни влијанија кај вработените. Поконкретно, би се покренала мотивацијата на вработените и тие повеќе би се стремеле кон тоа поуспешно да ги завршат своите обврски. Битно е да се истакне дека желбите на вработените произлегуваат од фактори кои меѓусебно преплетувајќи се ја детерминираат организациската клима.

Кога станува збор за училиштата - училишната клима, Стоиловска(2004) наведува три позначајни фактори, а тоа се:

- материјално- техничките услови,
- финансиските услови и
- човековиот фактор

Слободно може да се каже дека сите овие фактори се меѓусебно поврзани и зависат едени од други всушност нивното единство ја преставува училишната клима.

Материјално - техничките услови произлегуваат од училишниот објект во кој се изведува наставата, неговата непосредна оклина, опремата и нагледните средства со кои располага, уредноста и постраноста на просториите каде што се изведува воспитно- образовниот процес и нивната употребливост заради олеснувањето на секојдневните активности.

Уште еден предуслов за создавање и одржување добра училишна клима се финансиските услови. Тука спаѓаат финансиските примање, бенифициите кои може да ги овозможи организацијата во корист на работникот како резултат на воспоставениот систем на вредности и награди.

Предходните два фактори (материјално-техничките, финансиските услови) се од големо значење, но сепак приматот на важноста меѓу нив, како и во многу други сфери, го има човекот. Меѓучовечките релации кои се актуелни во коллективот ќе придонесат за создавање или нарушување на ефикасноста на училиштето.

Начинот на комуникација прифаќање на училишните добра и посветеноста кон организацијата се дел од изградената училишна култура. Кога се мисли на човечкиот фактор во едно училиште не се мисли само на наставниците туку тука спаѓаат и учениците, родителите и директорот. Нивните комуникациски релации секојдневно се преплетуваат заради исполнување на работните задачи и влијаат еден на друг.

Етичката клима го определува чувството на организација. Тогаш како активности имаат етички карактер, а во работењето се сретнува етичко однесување, однесувањето или карактерот на водачот е најважниот фактор којшто влијае на организациската клима.

Иако учениците се основна причина за постоењето на училиштата и се функционира и делува во нивна насока, тие со своето однесување кое произлегува од домашното воспитание, социјалната средина во која се развиваат, училишната култура и друго, тие можат да имаат позитивен или негативен ефект на училишната клима.

Бидејќи едно современо училиште не може да се замисли без соработка на родителите на учениците, нивното организирање и континуирано контактирање се неизбежни. Со тоа и потребата од одржување на позитивна клима во тие релации е значајна.

2.2. Елементи на училишната клима

За создавање и одржување на здрава училишната клима без конфликти постојат неколку елементи кои се од фундаментално значење. Некои од нив се многу блиски по значење, а некои се преплетуваат до толку што невозможно е да се замислат едни без други. И се разбира во училиште каде што постојат сите елементи на училишната клима, тоа е училиште кое има изградена здрава училишна клима.

При создавањето здрава училишна клима влијаат следниве елементи кои можат да се класифицираат во три групи:

- етички особини (заемна доверба и почит, одговорност, доследност, чесност, совесност, несебичност, разбирање на групата, грижа за членовите на групата);
- особини кои придонесуваат за општа комуникација (соработка, колегијалност, добронаметна критика, смисла за хумор, култура на однесувањето, самокритичност, љубезност, отвореност);
- особини за однесување при тимска работа (активно слушање, бранење на своите ставови, прифаќање на разликите, соочување со конфликти, прифаќање на друго мислење, поставувањето на целите, прифаќање на другите луѓе како ресурси на знаење, вештини, можности и сл).

Она што треба да го води на директорот кон формирање на здрава училишна клима е заемната доверба и почит, чесноста, свесноста,

нагласената несебичност, разбирањето на групата, грижата за членовите на групата како личности кои се само дел од оние етички особини кои тој, и самиот поседувајќи ги, треба да им ги наметне на сите вработени, да бидат основен темел на самата организациска клима.

Но потребно е да постои и колегијалност а тоа значи меѓусебна почит и тимска работа, каде што би се изгубило истакнувањето на „јас,, наспроти „ние,,. Апсурдно е да се говори за колегијалност и другарување во еден колектив, ако во истиот не постои толерантност, флексибилност и несебичност. Самата толерантност значи градење и постојано негување на прифаќање на туѓите мислења и постапки. Тоа е единствено можно со покажување на висок степен на трпеливост, попустливост, обзирност и респектираност од страна на вработените.

Исто така и взаемната соработка доведува до атмосфера на размена на идеи и разни искуства меѓу вработените во училиштето, стекнати врз база на примената на различни наставни форми, методи и нагледни средства. Иако луѓето во вработените организации се здружени за остварување на конкретни цели кои немаат допирни точки со хуморот, но сепак на вработените многу им значи и малку хумор (смеа) кој ќе им создаде пријатен амбиент при работата.

Како едени од поважните елементи за пријатна училишна клима според Стоиловска (2004) се: довербата, свесноста, одговорноста.

Довербата се темели на соработка и тимска работа, взаемна почит и добронамерна критика, искреност и самокритичност, колегијалност, несебичност и чесност, меѓусебно разбирање, толерантност, флексибилност, примена на искуства, како и постоење пофалби и награди што ќе доведат до мотивација и охрабрување на натамошен позитивен однос кон работата.

Свесноста не може да се замисли без: колегијалноста, одговорноста, чесноста, самокритичноста и точноста. Иако луѓето што по природа се несовесни тешко се менуваат, сепак директорот на училиштето треба да изнајди модуси за да ја изгради свесноста онаму каде што ја нема и да ја одржи и зајакне онаму каде што ја има.

Одговорноста на лидерот е како едена од поважните елементи може да се разгледува од два аспекта.

- одговорното однесување кон работните задачи и кон се она што се случува во училиштето и подразбира навремено извршување на активностите кое понатаму ќе произведе лично и колегијално задоволство.
- неодговорно однесување кон работата, како доцнење, неизвршување или ненавремено извршување на работните задачи, повлекува непочитување на своето и времето на другите, нервоза попреченост на целокупната работа.

Затоа во контекст на одговорноста и совесноста не смее спогодбено да се разговара. Што се однесува до самопожртвуваноста во комуникацијата треба да биде постојано присутна затоа што недостатокот на самоконтролата значи грешно работење.

Во процесот на комуникација не смее да има навредлива критика, критиката треба да има корективна цел.

Одговорноста и чесноста ќе овозможат целосно елиминирање на дволичноста и лицемерието а ќе се гради и шири атмосфера на задоволство во комуникацијата која ќе придонесе за унапредување на воспитно-образовниот процес. Исто така и аргументираноста треба да е присутна во секојдневната комуникација во колективот со што би се постигнала повисока стучност на дискусиите. При тоа треба да се има на ум дека доколку е нешто исправено треба да се има упорност да се направи без оглед на тешкотиите и препреките на кои при тоа ќе се најде.

Сите овие елементи преставуваат унија на култура на однесување на еден колектив. За да биде успешна и на високо ниво, во целост зависи од постапките на вработените.

3. Водството и училишната клима

Водството како појава ги следи луѓето во сите сегменти од јавното живеење, а како тема особено се наметна во осумдесеттите години па наваму, кога голем број научни работници истражувале и издавале книги за овој феномен. Имено, како што истакнал Фалмер(1994), тој “датира многу одамна, барем од Платон и неговиот опис на филозофот – крал на Републиката”. Долга е историја на истражувања на оваа појава, вршени од различни аспекти кои даваат основа водството да се третира како наука, која иако се уште се смета за недоволно развиена во училиштата, сепак дава основа за проучување и применување на добиените сознанија, особено оние за однесувањето на водачите, карактеристиките и одликите на харизматските водачи и сл.

Водството претставува активен процес чијашто основна цел е да ги обедини луѓето околу некоја заедничка вредност од којашто истите би црпеле мотиви, потреби и желби да го направат она што од нив се бара. Тоа не смее да се изедначи со некоја раководна позиција во организацијата, затоа што назначувањето на одредена личност на тоа раководно место, не го прави во исто време и водач. Единствено, преку желбата за соработка, тимското работење, коректен и чесен однос, доследност и креативност во работата може да се наметне претпоставениот како вистински водач. Притоа, познато е дека добриот водач раководи од три позиции: “на чело на групата, укажувајќи на патот, во средината - охрабрувајќи го мнозинството, и во заднината, собирајќи ги заостанатите” Фалмер (1994:113).

Како активен процес водството постојано треба да биде креативно и инвентивно, насочено кон промени во самата организација кои имплементирани во целокупната работа би дале позитивни резултати што ќе придонесат за една здрава училишна клима во секое училиште.

Всушност, според Петковски (2000) организациската клима претставува „создаден амбиент во кој се реализира работниот процес во една организација“.

Согласно на тоа, се надоврзуваат Bush и West-Burnha (1994) кои сметаат дека организациската култура претставува “карактеристичен дух и верување на една организација, кои се демонстрираат, на пример, во норми и вредности до кои луѓето, обично, се држат во таа организација, како треба да се однесуваат еден кон друг, природата на работните односи што треба да се развиваат и како ставовите да се менуваат”. Од тука слободно може да се каже дека организациската клима е производ, односно реакција на организациската култура.

Создавањето на пријатен амбиент во кој се остварува воспитно - образовниот процес, вклучувајќи ги тука покрај материјално - техничките услови и меѓусебните односи на сите услови и меѓусебните односи на сите ученици во реализацијата на процесот, ја претставуваат климата во училиштето. Училишната клима влијае како на индивидуалната мотивираност и задоволството од работата, така и на заедничката и тимската работа. Па така според Петковски (2000) таквите активности треба вклучуваат:

- Колку добро водачот ги определува приоритетите и целите на организацијата?
- Што очекува од вработените ?
- Каков е системот на признанијата, награди и казни во организацијата?
- Колку е компететното водство?
- Дали водачите имаат слобода во одлучувањето?

Училишната клима практично претставува воспоставен амбиент во некое училиште, кој што е одраз на тоа како во него се чувствуваат и однесуваат вработените, учениците и другиот персонал. Во едно училиште климата е дел од организациската структура и практично се занимава со создавање амбиент

во него. Со цел да се изгради позитивна клима потребно е директорот на училиштето одлично да владее со сите пет карактеристики на однесување на водач: стручна, кадровозна, едукативна, симболичка и културна. Всушност директорот во едно училиште е оној што поведува со својот личен пример, кој претставува алка меѓу вработените и успешното работење и кој учествува во сите односи во организацијата.

Поставувајќи ги во меѓусебна врска водството и училишната клима, не може, а да не се забележи нивната функционална поврзаност. Имено, водачот е тој којшто треба да игра голема улога при самото формирање, градење и чување на училишната клима. А од друга страна, пак, здравата училишна клима која подразбира пријатен амбиент за работа, функционалниот систем на донесување одлуки, хармонизираните односи меѓу вработените, учениците и родителите, му помагаат на водачот успешно да ја води самата организација.

Покрај директорот кој има големо влијание при создавањето и одржувањето на климата во училиштето значаен придонес имаат и наставниците и учениците со своето однесување во него и надвор од него. Подобрување на училишната клима исто така зависи и од воспоставувањето контакти со родителите како и верувањето дека секое дете може да биде добар ученик.

4. Инволвираност на родителите во училиштата

Вклученоста на родителите во училиштата е прашање што станува се позначајно кога се разгледува функционирањето на училиштата.

Се позачестени се гледиштата дека вклученоста на родителите во училишниот живот е поврзана со успехот на учениците како и со доброто функционирање и ефективност на училиштата. Ова е особено важно во земјите коишто поминуваат низ трансформација на образованите системи, а особено за децата од ранливите и маргинализираните групи (Gunnarsson et.al., 2004).

Преку вклучувањето на родителите во училишниот живот се постигнуваат повеќе значајни цели. Како прво се унапредува социјализацијата на децата и се истакнува вредноста на образованието, со што децата повеќе го ценат образованието. Исто така преку вклучувањето во училишниот живот родителите стекнуваат одреден степен на социјална контрола во училиштето и преку контактите што ги развиваат со вработените и другите родители. На крај, преку вклученоста во училишниот живот родителите имаат поголема достапност до информации и можност за побрзо реагирање доколку нивното дете се соочува со било каков проблем.

Голема е улогата на наставниот кадар во создавањето на поволна училишна клима, но иако трудот што се вложува е огромен, сепак тој повеќекратно се враќа. Затоа е многу важно наставниците да покажат отвореност, ентузијазам и разбирање кон родителските разлики така што ќе воспостават релации на меѓусебна доверба и почит како и чувство на важност на секој родител, без оглед на образованието и потеклото. Колку е поголема соработката со родителите толку повеќе ќе се подобрува училишната клима и ефективност на училиштето. Со други зборови, врската меѓу училишната клима и семејната инволвираност е реципрочна: колку што е важна позитивната училишна клима за партиципирање на родителите, толку ќе се подобрува самата училишна клима со подигањето на нивото на соработка.

5. Конфликти, разрешување на конфликти

Како дел од секојдневните односи меѓу луѓето, конфликтот е неизбежна појава во нашиот живот, па се од раѓање до смрт. Ако конфликтот го дефинираме како склоп на интереси, јасно е дека можеме да доживееме различни видови на конфликти со различни луѓе, како и со самите себе. Многу често, луѓето, конфликтот го сметаат како појава од негативна природа која претставува закана за нарушување на добрите меѓучовечки односи, па поради тоа доаѓа до негово избегнување. Заблуда е конфликтот секогаш да се смета како негативна појава, бидејќи тој многу често може да резултира со позитивен исход, само треба да се знае како да се управува со него.

Менаџерот има важна улога кога во организацијата ќе се појави конфликт бидејќи треба да помогне, разрешавањето да биде природно, без разлика колку проблематично може да биде. Не треба да се избегнува конфликтот кога тој е неопходен и продуктивен бидејќи на тој начин дозволувате само да се надува. Менаџерот не треба да се палши од оние кои се расправаат, туку од оние кои тоа го избегнуваат конфликтот. Robbins (1990) конфликтите во организациите ги разгледува низ два приода и тоа : традиционалниот приод , кога конфликтите се штетни и сигурен сигнал дека нешто не е во ред во организацијата и приоритет на менаџментот е да дејствува така што конфликтите воопшто да не се појавуваат. И интеракциски приод, кога конфликтот е неизбежен, дури и неопходен, посебно при воведување на промени во организацијата. Најголем број од нив се функционални бидејќи водат до нови солуции и зголемена успешност во работењето. Додека пак, професорката Бешка (1995) обединувајќи ги сите битни аспекти од дефинирањето на конфликтот укажува на три негови компоненти: страни на конфликтот, конфликтни интереси и конфликтно однесување.

До денес се пишувани многу книги за различни врсти на конфликти, како и за нивната поделба. Така, според Тодор Кралев имаме функционални и

нефункционални, во зависност од тоа дали разрешувајќи го конфликтот се подобрил некој елемент од работењето на организацијата, односно дали таа од тоа „профитирала“. Професорката Бешка (1995:7) конфликтите ги дели во зависност од страните што учествуваат во него: интерперсонални (меѓу поединци); интраперсонални (кај едно лице во вид на спротивставени интереси); интергрупни (меѓу групи со спротивставени интереси) и интрагрупни (внатре, во рамките на групата). Според Мијат Дамјановиќ (1990:275) имаме: интраперсонални и интерперсонални конфликти, интра и интергрупни конфликти, интра и интерорганизациски конфликти.

Додека пак, според теоретското сваќање конфликтите во организациите имаат три пристапа:

Традиционален пристап:

- конфликтот, според овој пристап преставува лоша појава каде се нагласуваат само негативни ефекти додека позитивните не се гледаат. Во овој поглед, конфликтот е штетен за организација и менаџерите, кои имаат за задача во најкус можен рок да ги елиминираат сите причини за конфликтот или самиот конфликт.

Бихевиористички пристап:

- поаѓа од тоа дека конфликтот е природен феномен во организацијата и може да се случи поради различни причини: природата на вработените, алокација на ресурси, организацискиот живот. Со ова сваќање, конфликтот може да делува позитивно врз резултатите на групата.

Интеракциониски пристап:

- претставува современите сваќања на конфликтот кој го застапува верување дека конфликтот не е само една позитивна страна внатре во групата, туку неопходен елемент за постигнување ефикасност на групата.

Конфликтот е од суштинско значење за здрав развој на организацијата. Современите организации се иновативни, а не се безконфликтни. Секоја иновација е промена, која во текот на реализација наидува на несогласувања, недоразбирања, одбивност што предизвикува содавање на конфликт и затоа

доклоку се знае да се управува со конфликтот ќе се постигне ефикасност во организацијата.

Една студија тврди дека менаџерите во пракса трошат околу 20% од своето време за справување со конфликти, неговото влијание е големо, но и времето му е скапоцено за да го игнорира конфликтот бидејќе со секое негово избегнување, кофликтот расте а тоа оди во штета на организацијата. Додека пак, 30-42% од времето се троши на управување и постигнување договор за решавање на конфликтот.

Бидејќи водството и конфликтот одат рака под рака. Водството е еден вид контактен спорт, ако не можеш да се справиш со конфликтите на еден здрав и продуктивен начин, не треба и да имаш лидерска улога. Од моја перспектива, прашањата околу решавање на конфликтите можат да биде најдобро сумирани, придржувајќи се на следнава филозофија: "Не плаши се од конфликтот; прифати го – тоа ти е работа." Додека се обидуваш да го избегнеш конфликтот (лоша идеја), не можеш да избегаш од него. Факт е дека конфликтот во една работна средина е неизбежен. Ќе те пронајде без разлика дали го бараш или не. Способноста да препознаеш конфликт, да ја разбереш природата на конфликтот, и да бидеш способен да донесеш брзо и праведно решение за одреден конфликт би била одлична карактеристика на еден лидер – а пак неможноста да се стори тоа може да биде пропаст за лидерот. Колку пати низ годините сме биле сведоци на самоуништувањето на многу потковани професионалци само затоа што не сакале да се соочат со конфликтите заради страв? Да ја ставите главата во песок и да се надевате дека конфликтот ќе ве заобиколи не е баш најефективна методологија за решавање на проблемите. Конфликтите многу ретко се решаваат сами по себе – односно, конфликтите обично ескалираат ако не се постапи превентивно и правилно. Воопшто не е невообичаено да видите некој незначаен настан или ситуација да се манифестира во монументален проблем ако не се реши навремено.

Еден од моите омилен примери, што го опишав во погорниот параграф е слабиот лидер кој што не може се справи со пододредените кој ја користат емоционалната измама како оружје. Секоја работна организација се соочува со манипулативни луѓе кој што ги користат емоциите за да создадат конфликти со цел прикривање на нивната неспособност. Ова се така наречените „глумци,“ кои што при соочување со погрешно работење или недостаток на перформанси веднаш нивните прсти ги насочуваат во друг правец. Тие се вешти во користење на емоционални критики кои што често се проследени со крокодилски солзи, префрлање на вина, лаги, полувистини и други банални манипулации се со цел прикривање на нивната неспособност. Единствената работа која што е полоша од ова што сега го опишав е лидерството што не го препознава или пак не превзема ништо околу тоа. Вистинските лидери немаат фаворити, не се инволвираат во драми, и секако не толерираат манипулативно, себично однесување.

Развивањето на ефикасни вештини за решавање на конфликти претставува есенцијална компонента за одржлив бизнис модел. Нерешен конфликт често ризултира со намалување на продуктивноста, задушвање на креативноста и создавање бариери на соработка. Најважно за лидерите е да имаат способност да ги решаваат конфликтите а со тоа и да ги задржат вработените. Лидерите кои што не ги решаваат конфликтите на крајот ќе гледаат како нивните таленти си заминуваат во потрага по поздрава и посигурна работна средина.

Додека конфликтите се дел од секоја социјална и организациска структура, предизвикот лежи во тоа како да се соочиш со нив. Сокриени, избегнати или пак игнорирани, конфликтите само ќе се насобираат и прераснуваат во огорченост, ќе создаваат повлекувања или фракциски борби во рамките на една организација.

Конфликтот може да се појави при рамноправни релации, но и во релации подреден- надреден. Директорот треба да тежнее кон одбегнување и решавање на конфликтите. Но основното прашање би било, дали навистина сака да го реши конфликтот или пак едноставно сака тој да е во право. Дали сака да бидете господар или да биде фер играч?

Конфликтите помеѓу вработените во една организација може да бидат проблематични, ако не се решат брзо. Конфликтите одат надвор од очекувањата на ефикасност. Доколку конфликт од ваква природа не се реши, работникот може да се почувствува обесправен и да даде отказ. Освен тоа, ова може да значи дека конфликтот постоел од порано.

Секој успешен менаџер, за разрешување на можните конфликти кои се појавуваат во организациите, треба: да ја разбира природата на различните карактери; да ги идентификува потенцијалните извори за конфликти; да ги имплементира стратегиите за намалување на конфликти.

На многу работни места, луѓето кои што работат заедно може да се разликуваат во својот карактер, темперамент или пак размислувања кои предизвикуваат конфликти. Дури и кога колегите избегнуваат да дискутираат за нивниот личен живот, за нивната религија, политика, или пари, вработените сепак се соочуваат со конфликти. Многу често тие конфликти произлегуваат заради особините на личноста. Откако ќе разбереме како карактерните разлики допринесуваат до конфликт, ќе можеме на ефикасен начин да развиеме стратегии кои ќе ги намалат конфликтите на работното место.

Колегите можат да се соочат со конфликт ако и двајцата пристапат на иста работа со различни очекувања. Иако можеби и двајцата знаат како да ја завршат работата, секој еден од нив може да има различно размислување за задачата. Ефикасноста на извршување на работните задачи на секоја личност зависи и од нивниот карактер. Кога луѓето не се гледаат од очи во очи, особено ако секој верува дека тој е во право и дека другите треба да се менуваат, тогаш сигурно ќе настане конфликт.

Дадли Виск (1998:79) предлага 8 чекори со кои постапно, од создавање ефективна атмосфера до создавање договори од заемна корист, се решава конфликтот. Користејќи притоа преговарање, арбитражање и посредување. Тој, исто така, истакнува и три методи за интегративно решавање на конфликтот и тоа: консензус - кога двете страни се сретнуваат и не се трудат да извојуваат победа, туку бараат решение кое ќе биде оптимално за нивниот проблем; конфронтација - соочување како и директно изнесување на ставовите на двете спротиставени страни; поставување повисоки цели, при што се очекува појавениот конфликт да се стави во втор план.

Додека пак, Стоиловска (2004:102) предлага неколку техники кои исто така помагаат како да се разрашат или како да се управува со конфликтите во училиштата:

- да не ги избегнуваат конфликтите,
- да поставуваат цели,
- често да планираат и контактираат со надредените,
- да бидат искрени за тоа што ги загрижува ,
- да покажат дека не се согласуваат-да разберат дека несогласувањето може да доведе до подобро решение,
- сопственото емо да не го градат преку стилот на управување,
- да го остават тимот да создава -луѓето секогаш ќе го поддржат она во чие создавање учествувале,
- отвоено да ги дискутираат навиките во проценка,
- континуирано да ја нагласуваат важноста од тоа правило,
- чесно да комуницираат - да одбегнуваат местенки,
- да обезбедат повеќе информации од што е потребно и
- да изградат добар систем на менаџмент.

Конфликтот е успешно разрешен кога е постигнат консензус со кој двете страни ќе бидат задоволени. Како причина за појавување на конфликт во

училиштата можеме да ги споменеме: лошата комуникација, слабото водство, посакуваната моќ да се биде над, незадоволство од стилот на управување, затвореноста и итн.

6. Комуникацијата меѓу наставникот и ученикот значаен фактор за надминување на конфликтите

Особено значаен фактор кој што влијае на создавањето на односите помеѓу ученикот и наставникот, помеѓу останатото е средината во која што тие се формираат. Не е сеедно дали таа средина е конфликтнозна или не, бидејќи здрава демократска и квалитетна училишна средина поволно влијае на постапувањето во ваквите ситуации. Во неа учесниците се чувствуваат добро, опуштено, сигурно, уважено и признато и ако дојде до недоразбирање и конфликт полесно се доаѓа до нивно комуницирање што не претставува пречка во развојниот процес, туку негово унапредување. Кога е во прашање училиштето и животот во училиште и училница таа средина ја дефинираме како одделенска работна клима. Секако за да во потполност се согледаат проблемите на наставната работна клима како фактори на создавање на недоразбирање и конфликти во комуникацијата помеѓу ученикот и наставникот мораме да го објасниме и самото значење на наведените поими.

Комуникација (lat. *communicare* - да се направи општо) соопшување, излагање, промет. Значи, комуникацијата е процес со кој што нешто се чини заедничко, меѓусебно поврзување во заедница и соопштување на луѓето помеѓу себе. Можеме уште да ја дефинираме како процес на взаемна размена на значењето.

Интеракцијата значи заедничко делување, взаемно делување, составен дел на комуникацијата бидејќи токму пораката не може да се упати без соработка.

Истражувањата докажале дека успешните наставници имаат поволно и поубаво мислење: за своите ученици, за позитивна одделенска работна клима, за демократскиот стил на водење, како и кај своите колеги и претпоставени.

Од ова произлегува дека многу е голема улогата на наставникот за воспоставување на поуспешна комуникација во развојно-образовниот процес, како и нивната интеракција на поврзаност. Уште ако кон ова ја додадеме и квалитетната одделенска клима ги имаме сите предуслови за исполнување за добар развој на интерперсоналните односи внатре во комуникацискиот аспект на развојно-образовниот процес.

Комуникациската одделенска работна клима, односно одделенскиот развој кој што наставникот ќе го воспостави со учениците во значителна мера може да влијае на мотивацијата на ученикот и односот на ученикот кон учењето. Ние можеме да ја дефинираме како посебен вид на социјални односи во одделението, изразен преку формата на комуникација на наставникот и ученикот, а започна во нивните емоционални врски кои што водат кон трајно добри резултати во учењето, секако со зачувување на здравите емоционални односи како кон другите, така и кон самите себе. „Одделенските настани кои што ги поттикнуваат учениците на активност се оние кои што се опишуваат како: целни, работни, опуштени, поттикнувачки и средени. Целта и трудољубивоста воглавно се базираат на начинот на кој што наставникот ја истакнува потребата за постојан напредок во учењето (Osmić, 2002: 81).

Ова можеме да го сфатиме и како добра организација на работата во одделението која што е следена со ефективно прифаќање на авторитетот на наставникот, но само кога во случај со тоа учениците ќе се почитуваат и поддржуваат самите себе. Во ваков случај наставникот на учениците мора секогаш да им „биде при рака“, подготвен да им помогне, да ги поттикне на работа и извршување на нивните обврски.

Наставникот треба да делува позитивно и во такво делување да создава позитивна атмосфера или клима во одделението во кое сигурно ќе владее ред. Односно со таквиот ред што ќе владее во одделението, задоволно и среќно ќе

се чувствува како наставникот, така и учениците. Мислам дека не е потребно да споменуваме дека воспоставувањето на редот мора да биде втемелено и надополнето со следните обележја: цел, опуштеност, срдечност, трудољубивост и поттикнување. Ова воопшто не е лесна задача ако се земе во предвид дека наставникот не работи само со еден ученик, туку пред себе има 20-30 ученици од кои многу чесно не се сите насочени и концентрирани на наставникот, неговите насоки и предавања, неговата комуникација, така што ни степенот на интеракција не е задоволувачки. Во овој случај пред наставникот стои многу тешка задача - како да ги анимира и заинтересира сите ученици, да го придобие нивното внимание, да воспостави комуникација со завиден степен на интеракција, без присилба и казна, а притоа користејќи една прифатлива метода, а тоа е методата на отворена соработничка комуникација.

Генерално гледајќи, повеќето автори во педагошката литература разликуваат две комуникациски клими.

Првата е дефензивно-заканувачка, а другата е подржувачки-отворено соработничка. Во *дефензивно заканувачката* комуникациска клима меѓусебно се оценуваме, контролираме, стратешки диригираме, без емпатија (неутрално) се однесуваме, супериорно се надметнуваме и натпреваруваме и полни сме со меѓусебна недоверба.

Поддржувачки-отворено-соработничката комуникациска клима е онаа во која што ги препознаваме проблемите, спонтано се однесуваме, се соживуваме со соговорникот(емпатија), со него рамноправно се третираме, произволно планираме, соработуваме и ја негуваме меѓусебната доверба (Brajša, 1994: 79).

Се поставува прашањето каква одделенска клима владее во нашите училишта? За жал тука „со сожалување мораме да констатираме, а врз основа на искуствата од досегашната практика во наставниот процес, дека нашите училишта не можат да се пофалат со задоволително присуство на подржувачка-отворено-соработничка клима, дури би можеле да кажеме дека кај повеќето наставници можеме да видиме дефензивно-заканувачка клима,

како и евидентно изразена неподготвеност за било каква позитивна промена во ова насока“ (Ivanek, 2011: 63).

Ваквата квалитетна и креативна комуникациска клима може да се развие само со подржување, отворена комуникација и соработка, секако ова е и единствениот пат кој води кон квалитетен и креативен разговор помеѓу ученикот и наставникот. Предуслов за квалитетна и креативна комуникација се слободата, незагрозеноста, прифаќањето и искреноста и тоа во сите сегменти на комуникација, значи и кога е во прашање избор на партнерот односно соговорникот, содржината, просторот и времето, како и самото доживување на ученикот во врска со овој сегмент. Тој мора слободно да врши избор, без никакво чувство на загроеност, без присилба на прифаќање, а под влијание на искреноста на наставникот. Прифаќањето треба да биде од страна на сите соговорници, тоа произлегува од слободата и незагрозеноста, а исто така само ако сме слободни и незагрозени можеме да бидеме и искрени.

Доколку имаме случаи кога ученикот се присилува на комуникација (со некои, за нешто во одредено време и на одреден простор) со што директно станува загроен, тогаш неподеливо доаѓа до избегнување и неискреност во комуникацијата. Ваквата комуникација можеме да ја наречеме пореметена и некреативна комуникација и таа со сигурност нема да води кон квалитетна одделенска клима ниту пак кон позитивна училишна клима.

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

2.1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предмет на ова истражување е училишната клима во основните училишта притоа осврнувајќи се на менаџерските активности на директорот за развој на училишна клима без конфликти.

2.2. ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Целта на истражувањето е да се согледат ставовите и мислењата на менаџерот, наставниот кадар и родителите за училишната клима без конфликти гледано низ призма на менаџерските активности.

Предметот на истражувањето ќе биде испитан преку реализација на повеќе задачи и тоа:

1. Да се испитаат ставовите и мислењата на наставниот кадар и родителите колку менаџирањето на директорите придонесува за развој на училишна клима без конфликти.
2. Да се испитат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар за квалитетот на работа во училиштето.
3. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар дали во училиштето се доволно информирани за тоа што е училишна клима.
4. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар каква е работната атмосфера во училишта;
5. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот, наставниците и родителите за квалитетот на комуникација и соработка меѓу нив.

6. Да се испитаат ставовите и мислињата на менаџерот и наставниот кадар за почитувањето на кодексот на однесување во училиштето.
7. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар, родителите и колку училишната клима влијае врз работа на училиштето.
8. Да се испитаат ставовите и мислињата на менаџерот, наставниот кадар и родителите колку училишната клима влијае врз успехот на учниците.
9. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот, наставниот кадар и родителите дали училиштата во кои постои позитивна училишна клима постигнуваат повисоки образовни резултати.
10. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар дали позитивната училишна клима зависи од тимската работа.
11. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот и наставниот кадар дали нормативните програми (наградување, казнување и сл.) придонесуваат за развој на училишна клима без конфликти.
12. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот, наставниот кадар и родителите кои се најчестите конфликти во училиштата.
13. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот, наставниот кадар и родителите, дали се соодветно инволвирани родителите во разрешувањето на конфликтите во училиштето.
14. Да се испитаат ставовите и мислењето на наставниот кадар и родителите колку менаџерските активности придонесуваат за разрешување на конфликтите во училиштето.
15. Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерот наставниот кадар, родителите и учениците дали навремено се разрешуваат конфликтите во училиштето.
16. Да се направи анализа на предлозите за развој на училишната клима без конфликти.

2.3. ХИПОТЕТИЧКА РАМКА

Општа хипотеза

- ± Менаџерските активности на директорот во основното училиште се во функција на воспоставување на училишна клима без конфликти.

Посебни хипотези

- Слабата соработка помеѓу вработените во училиштето доведува до конфликти при што се нарушува училишната клима.
- Постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на директорот и наставниот кадар дека нискиот степен на соработка помеѓу нив создава училишна клима со зачестени конфликти.
- Училишна клима во која има почести конфликти негативно се одразува на образовните резултати.
- Постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на директорот и наставниот кадар во основните училишта дека училишната клима во која нема конфликти позитивно се одразува на ефикасноста на работењето во училиштето.
- Постојат статистички значајни разлики помеѓу ставовите на директорот и наставниот кадар дека процесот на мотивација, надградување и пофалби од страна на директорот влијае на подобрувањето на училишната клима.
- Постојат статистички значајни разлики помеѓу ставовите на директорот, наставничкиот кадар и родителите во однос на тоа дека вклученоста на родителите во училиштето може да има позитивен ефект во градење на училишна клима без конфликти.

2.4. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ

Во ова истражување ќе бидат применети повеќе методи и тоа: аналитички, дескриптивен и компаративен метод.

Истражувањето има квантитативен и квалитативен карактер. Квалитативно ќе бидат обработени податоците добиени од прашалникот од отворен тип прашања, додека квантитативно ќе бидат обработени прашањата од затворен тип.

Како техника во ова истражување за испитување на мислењата и ставовите на директорите, наставниците и родителите од кои зависи развојот на училишната клима без конфликти ќе се примени анкетен прашалник.

Прашалникот за директорите се состои од 17 прашања кои се во интерес на докажување на хипотезите од кои четири прашања бр. 2, 6, 7 и 11, се од комбиниран тип. Прашања бр. 3, 8, 12, 13, 14, 15, 16 и 17 се со алтернација од кои може да избира меѓу два или три можни одговори а) да, б) не, в) делумно. Прашањата бр. 5 и 10 е од отворен тип со цел да се открие со кои конфликти се справуваат директорите со наставниците и родителите во училиштата и што е потребно за да постои позитивна клима во училиштата. Прашањата 1, 4 и 9 се од затворен тип преку кои се оценува: квалитетот на соработка со наставниците, соработката помеѓу наставници - родители и училишната клима од гледна точка на директорите испитаници.

Во прашалникот за наставниците се дадени 17 прашања од кои има 1, 3, 4, 5, 7 и 8 се од комбиниран тип, прашањата 2, 6 и 9 се од затворен тип кој содржат четири можности на одговор. Додека преку прашањето 10 ќе се оцени ефикасноста на соработка помеѓу наставниците и родителите со скала од 1 до 5, при тоа 5 е највисока оцена, а 1 е најниската оцена. Прашањата од 11 до 16 се со алтернација каде испитаникот може да избира меѓу два или три можни одговори а) да, б) не, в) делумно. И последното прашање е од отворен тип каде наставниците ќе дадат свое мислење за постоењето на училишната клима без конфликти.

Анкетниот прашалник на родителите се состои од 12 прашања од кои седум прашања бр. 2, 3, 4, 7, 8, 9 и 10, се од затворен тип, три прашања 1, 5 и 12 се со алтернација, прашањето бр. 6 е од комбиниран тип и последното прашање е од отворен тип, односно за негов одговор се дадени празни линии на кои може да се напише одговорот.

Наведените прашања во анкетните прашалници за директорите, наставниците и родителите не се избрани случајно, туку тие директно одговараат на целта и задачите на ова истражување и се насочени кон добивање на одговори кои ќе помогнат во докажувањето или отфрлањето на поставените хипотези.

2.5. ИСТРАЖУВАЧКИ ПРИМЕРОК

Примерокот на ова истражување ќе го сочинуваат десет основни училишта во Скопје и Дебар.

бр.	Основни училишта	Директори	Наставници	Родители
1	ОУ „Братство“ - Скопје	1	10	10
2	ОУ „Војдан Чернодрински“ - Скопје	1	10	10
3	ОУ „Петар Поп Арсов“ - Скопје	1	10	10
4	ОУ „Јан Амос Коменски“ - Скопје	1	10	10
5	ОУ „Лазо Трповски“ - Скопје	1	10	10
6	ОУ „Вера Циривири-Трена“ - Скопје	/	10	10
7	ОУ „Христијан Тодоровски -Карпош“ - Скопје	1	10	10
8	ОУ „Владо Тасевски“ - Скопје	1	10	10
9	ОУ „Братство Единство“ - Дебар	1	10	10
10	ОУ „Ристе Ристевски“ - Дебар	1	10	10
Вкупно		9	100	100

Со примерокот ќе бидат опфатени 100 наставници по случаен избор од горе споменатите основни училишта (5 наставници во одделенска и 5 во предметна настава од секое училиште), 50 родители од ученици во одделенска и 50 родители од ученици во предметна настава од истите училишта како и директорите на тие училишта.

Со овој примерок, мојата цел е да ја согледам разликата на ставовите и мислењата на директорите, наставниците и родителите за училишната клима во основните училишта, односно да согледам колку нивните одговори се разликуваат во однос на тоа колку менаџерските активности на директорот се во функција на градење на училишната клима без конфликти или за развој на позитивна клима во училиштата.

2.6. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА

Кванитификуваните податоци добиени од истражувањето ќе бидат табеларно и графички преставени со пресметување на (f)фреквенција, процентуални вредности пресметани со помош на статистичката програма SPSS 22.

За тестирање на хипотезите применети се соодветни статистички постапки со помош на Пирсоновиот коефициент на корелација, t- тестот и Дескриптивна статистика согласно на потребите.

II. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИ ДОБИЕНИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

3.1. *Анализа и интерпретација на резултатите од анкетниот лист за директорите на основните училишта*

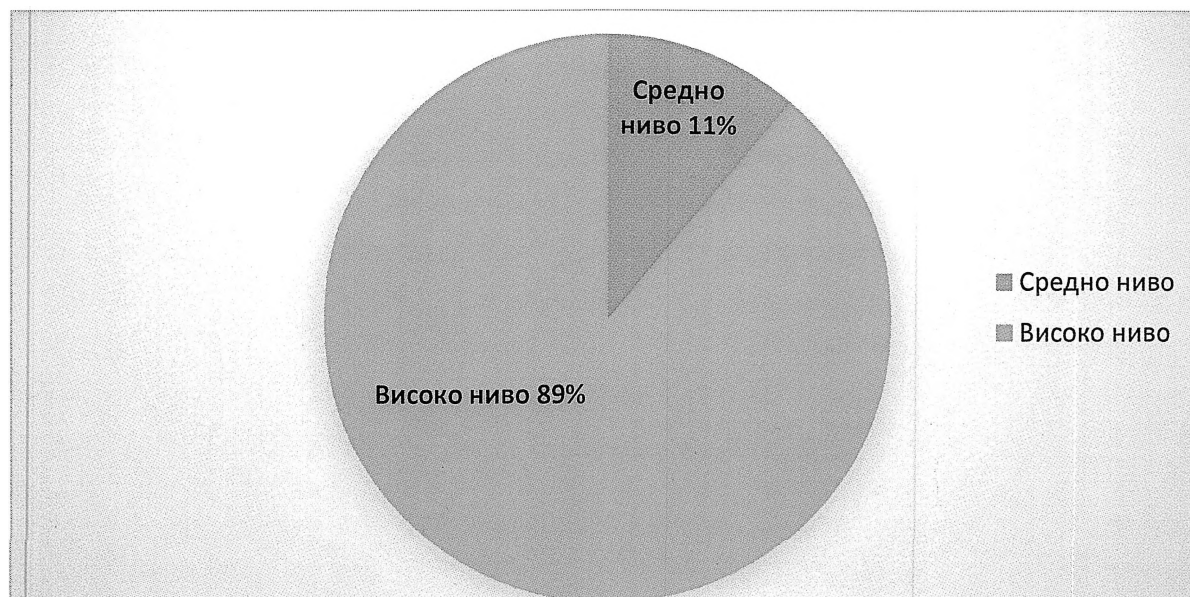
Во овој дел од трудот се прикажани резултати од добиените одговори од страна на директорите на основните училишта, од вкупно 8 училишта на територијата на град Скопје и 2 училишта од територијата на градот Дебар. Анкетирани се вкупно 9 директори бидејќи еден од директорите не беше присутен во текот на истражувањето.

Резултатите се прикажани табеларно и графички со приказ на фреквентни и процентуални вредности пресметани со помош на статистичката програма SPSS 22.

За квалитетот на соработката меѓу менаџментот (директорот) и наставниците, добиени се следните резултати:

Прашање бр.1- Кое е нивото на квалитет на соработка со наставниците?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Ниско ниво	/	/	/	/
Средно ниво	1	11.1	11.1	11.1
Високо ниво	8	88.9	88.9	100.0
Вкупно	9	100.0	100.0	

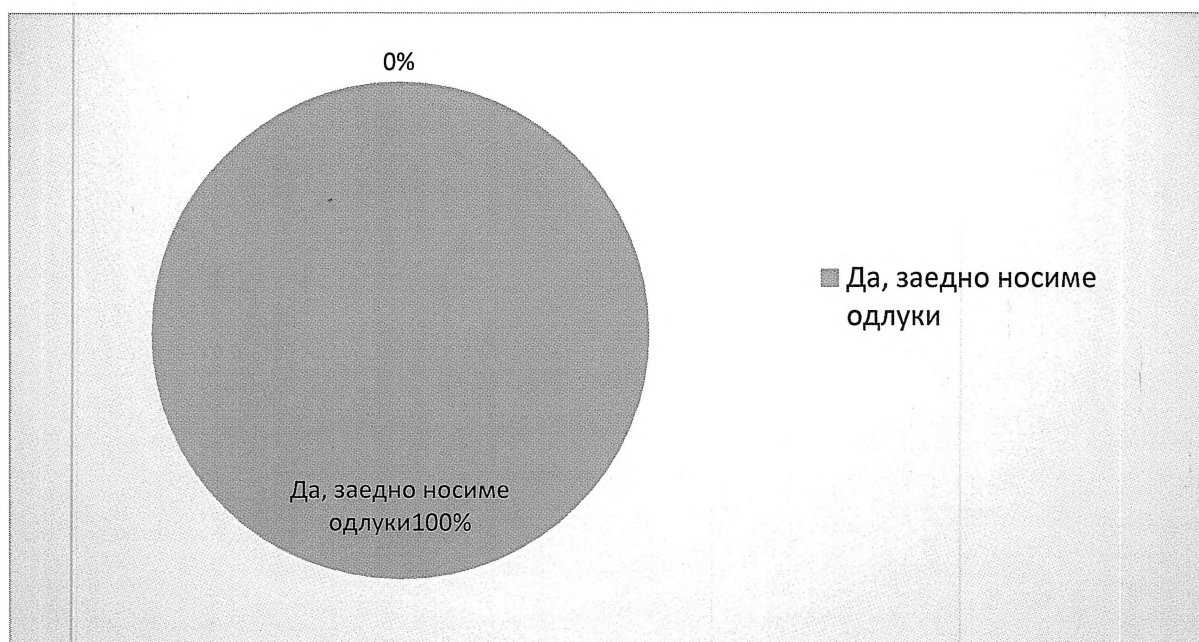


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека директорите на основните училишта сметаат дека во најголем дел нивната соработка со наставниците е на високо ниво (88.9%) и 11.1% ја оценуваат на средно ниво.

За донесувањето и спроведувањето на одлуки кои имаат значење за училиштето во кои учество имаат и наставниците, добиени се следните резултати:

Прашање бр.2 - Дали во донесувањето и спроведувањето одлуки кои се од значење за училиштето учествуваат и наставниците?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Да, заедно носиме одлуки	9	100.0	100.0	100.0
Не, нема потреба	/	/	/	
Понекогаш	/	/	/	
Друго	/	/	/	
Вкупно	9	100.0	100.0	

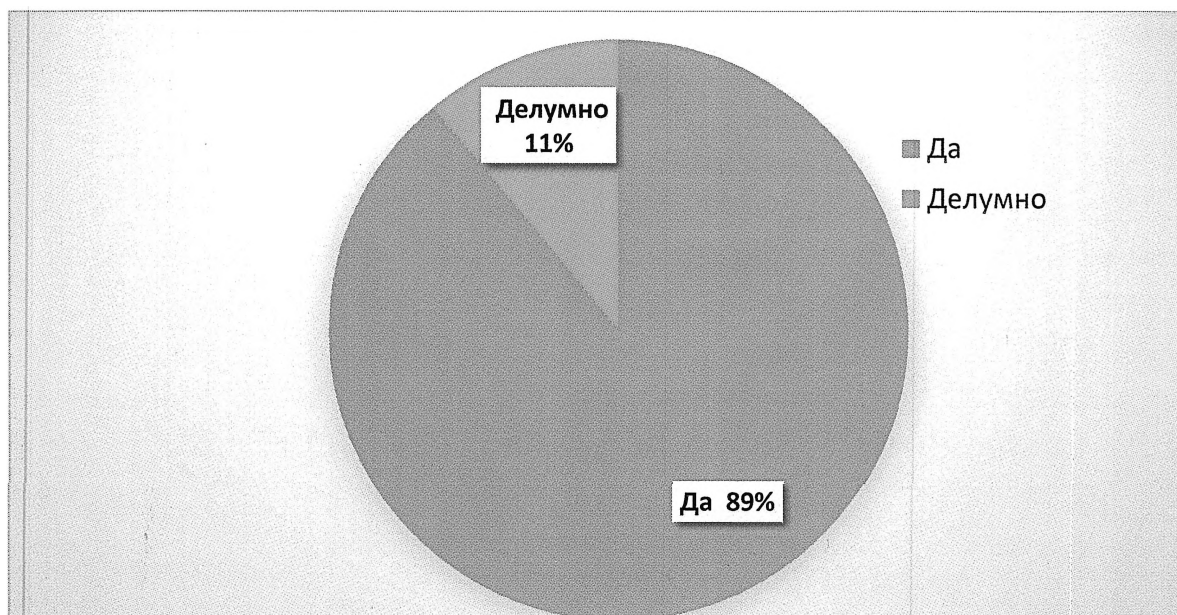


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека директорите на основните училишта (100%) истакнале дека при носењето и спроведувањето на одлуки кои имаат значење за училиштето вклучени се и наставниците.

Во однос на вклученоста на родителите на учениците во училиштата добиени се следните резултати:

Прашање бр.3- Дали родителите на учениците се вклучени во училиштата?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Да	8	88.9	88.9	88.9
Не	/	/	/	/
Делумно	1	11.1	11.1	100,0
Вкупно	9	100.0	100.0	

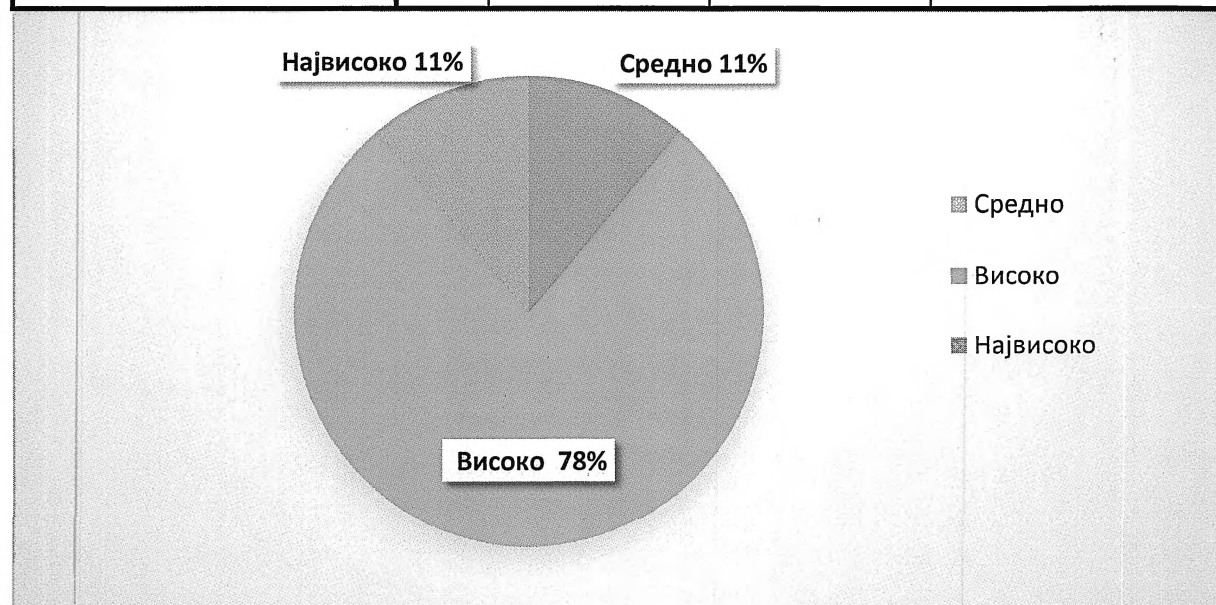


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека директорите на основните училишта во најголем дел (88.9%) истакнале дека и родителите на учениците од одделенска настава се вклучени во училиштето и неговите работни процеси, додека 11.1% истакнале дека делумно се вклучени.

Во однос на соработката со родителите на учениците добиени се следните резултати:

Прашање бр.4- Оценете ја соработката со родителите на учениците на скала од 1 до 5

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Најниско	/	/	/	/
Ниско	/	/	/	/
Средно	1	11.1	11.1	11.1
Високо	7	77.8	77.8	88.9
Највисоко	1	11.1	11.1	100.0
Вкупно	9	100.0	100.0	



Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека директорите на основните училишта во најголем дел (77.8%) соработката со родителите на учениците ја оценуваат на високо ниво, 11.1% ја оценуваат на средно ниво и 11.1% ја оценуваат на највисоко ниво.

- Согласно ставовите на директорите на училиштата, нивната соработка со родителите на учениците се оценува на високо ниво.

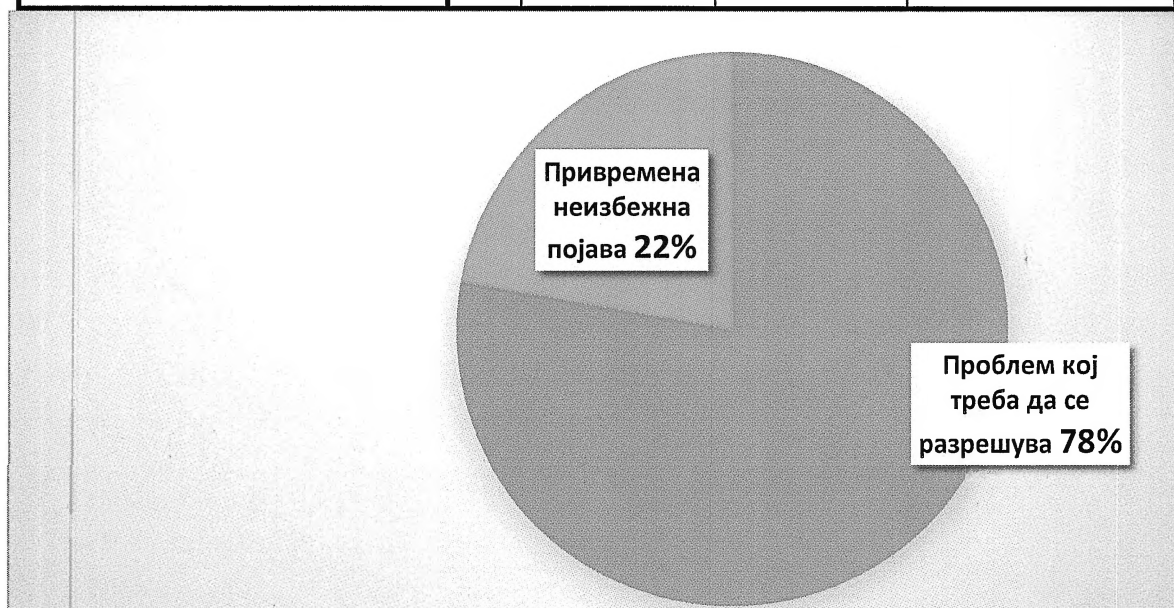
На прашањето бр.5 : "Кои се најчестите конфликти на кои наидувате со наставниците и родителите?" - директорите од основните училишта како најчести конфликти на кои наидуваат при соработка со наставниците и родителите ги навеле следните конфликти:

- Конфликтите се најчесто околу работните задолженија и начинот на нивно реализирање
- Неодговорност кон одредена работна задача
- Конфликтите со родители се решаваат на релација наставник – родител
- Со наставниците не се наидува на проблеми, додека со родители тековни проблеми, но не големи.

Во однос на доживувањето на конфликтите со наставниците при анкетирање на директорите добиени се следните резултати:

Прашање бр.6 - Како ги доживувате конфликтите со наставниците?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Напад врз вашата личност	/	/	/	/
Повремена неизбежна појава	2	22.2	22.2	22.2
Проблем кој треба да се разрешува	7	77.8	77.8	100.0
Друго	/	/	/	
Вкупно	9	100.0	100.0	

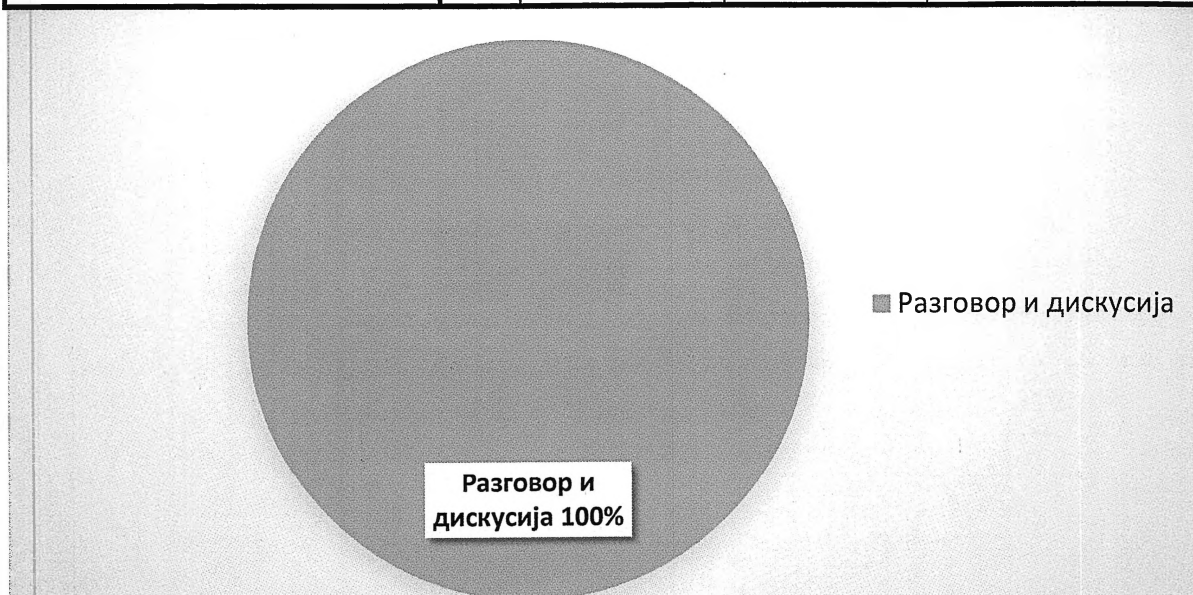


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека, директорите на основните училишта, конфликтите и доживување на конфликтите во училиштето ги сфаќаат како проблем кој треба да се разрешува (77.8%), додека 22.2% ги доживуваат како повремени неизбежни појави.

Во однос на начинот на разрешување на конфликтите со наставниците добиени се следните резултати:

Прашање бр.7 - На кој начин ги разрешувате конфликтите со наставниците?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Разговор и дискусија	9	100.0	100.0	100.0
Соработка со другите служби во училиштето	/	/	/	
Игнорирање на конфликтот	/	/	/	
Спроведување санкции кон наставникот	/	/	/	
Вкупно	9	100.0	100.0	

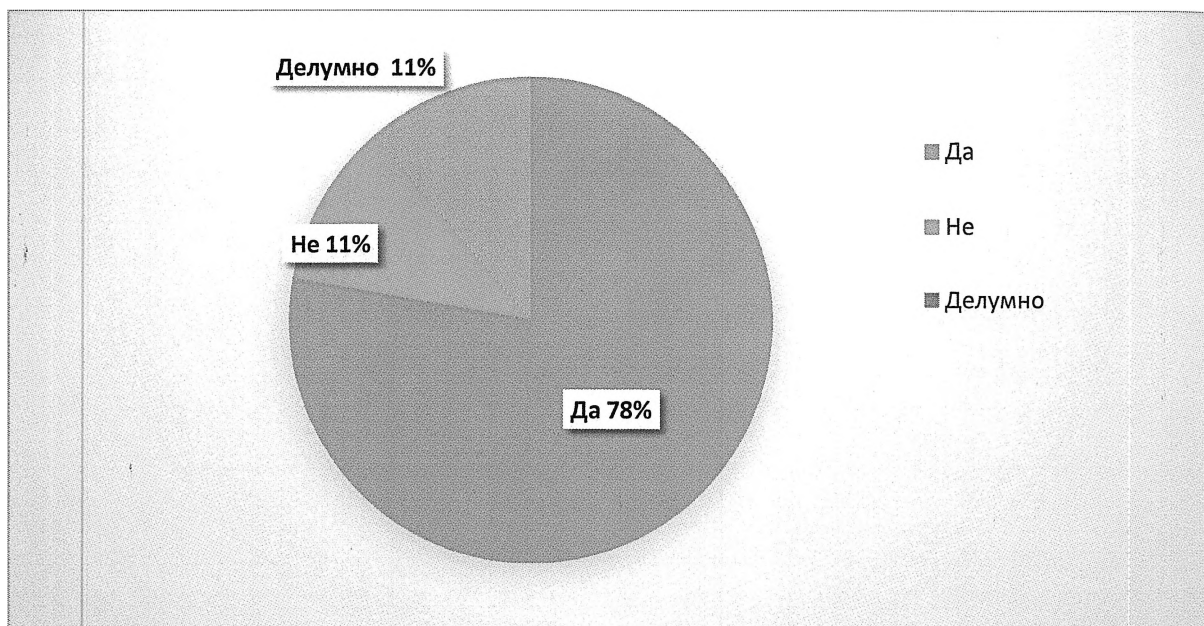


Директорите на основните училишта се изјасниле дека доколку се наиде на конфликт при соработката со наставниците или родителите на учениците, тој секогаш се решава со разговор и дискусија, на мирен начин.

За постоењето на позитивна и отворена комуникација во училиштата, добиени се следните одговори:

Прашање бр.8 - Дали во училиштето постои позитивна и отворена комуникација?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Да	7	77.8	77.8	77.8
Не	1	11.1	11.1	88.9
Делумно	1	11.1	11.1	100.0
Вкупно	9	100.0	100.0	

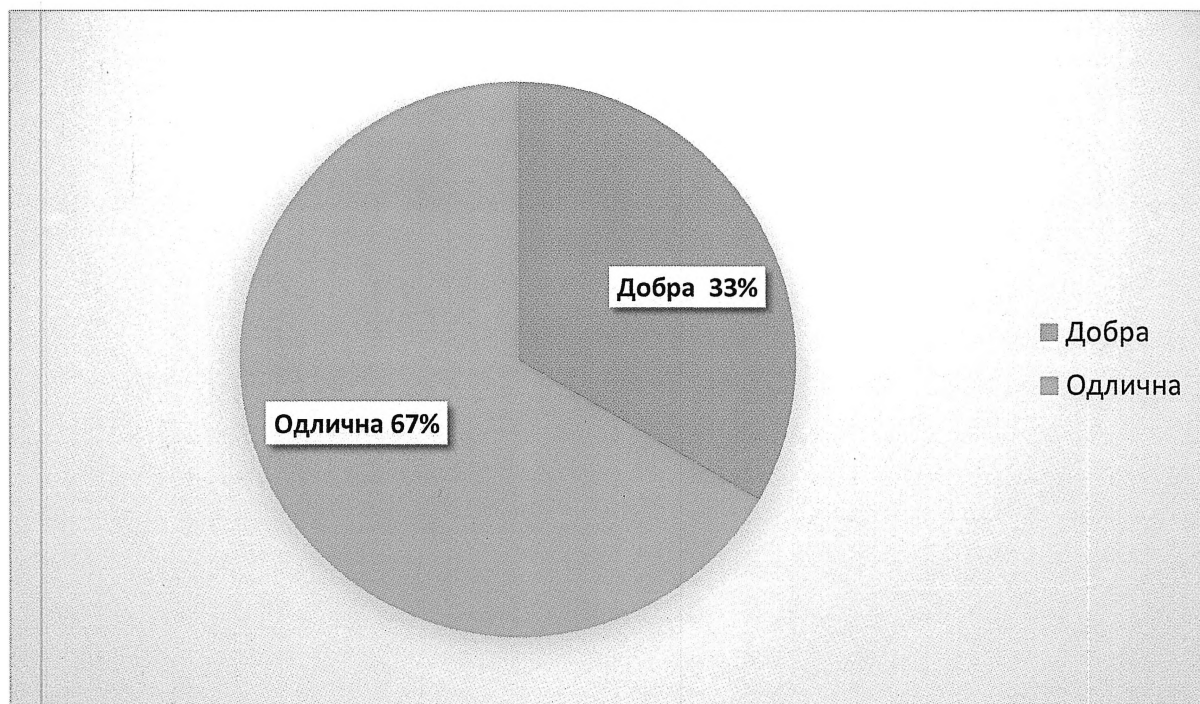


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека директорите на основните училишта сметаат дека во училиштето постои позитивна и отворена комуникација, што е став на 77.8% од анкетираниите, 11.1% имаат негативен став по ова прашање и 11.1% делумно се согласуваат.

Во однос на проценката на директорите за училишната клима добиени се следните одговори:

Прашање бр.9 - Оценете ја училишната клима во училиштето.

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Лоша	/	/	/	/
Добра	3	33.3	33.3	33.3
Одлична	6	66.7	66.7	100.0
Вкупно	9	100.0	100.0	



Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека директорите на основните училишта сметаат дека училишната клима во училиштето е одлична што е став на 66.7% од анкетираниите, додека 33,3% ја оценуваат на средно ниво.

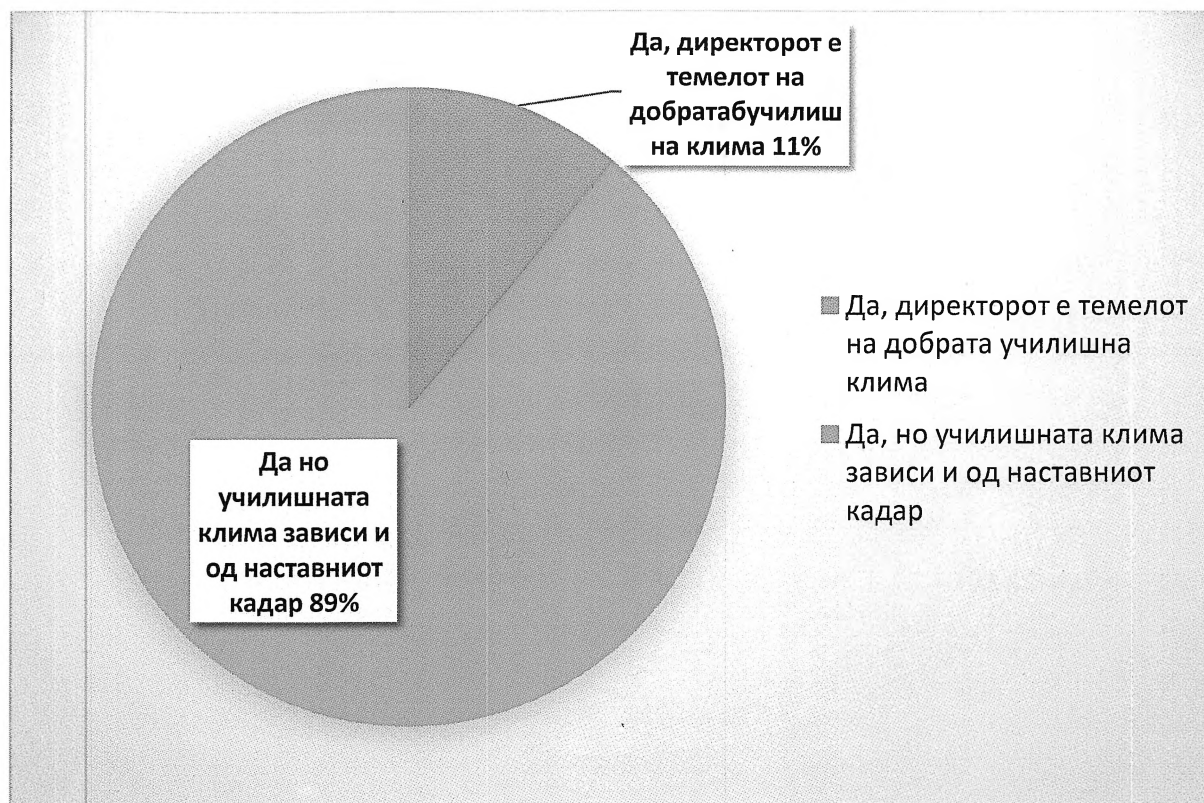
На прашањето бр. 10 : "Што сметате дека е потребно да за да се изгради училишна клима без конфликти?" од страна на директорите добиени се следниве одговори :

- Одлична соработка со наставниците и со родителите
- Дијалог и разбирање
- Разговори, работилници, соработка
- Добра комуникација
- Одлични услови за соработка
- Меѓусебна доверба и добра комуникација

Во однос на влијанието кое го има директорот на училиштето врз поставувањето на позитивна училишна клима без конфликти добиени се следните резултати:

Прашање бр.11 - Според Ваше мислење, како директорот на училиштето имате големо влијание врз поставувањето на позитивна училишна клима без конфликти?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Да, директорот е темелот на добрата училишна клима	1	11.1	11.1	11.1
Да, но училишната клима зависи и од наставниот кадар	8	88.9	88.9	100.0
Не	/	/	/	
Делумно	/	/	/	
Друго	/	/	/	
Вкупно	9	100.0	100.0	

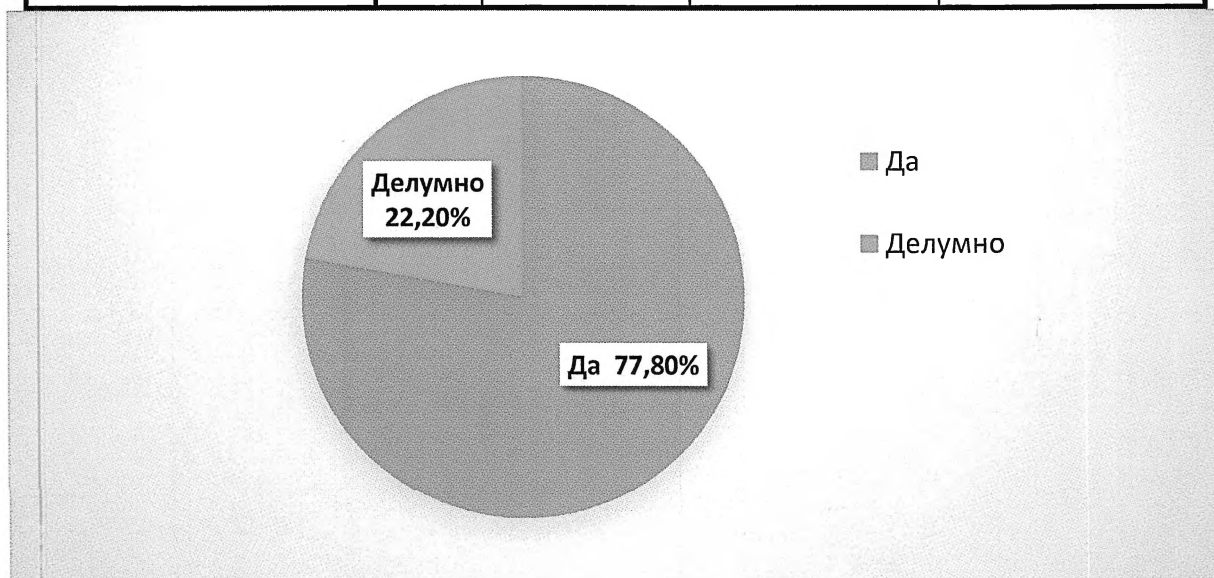


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека директорите на основните училишта сметаат дека тие имаат големо влијание во поставувањето позитивна клима без конфликти, односно дека директорот е темелот на добра училишна клима, што е став на 11.1% од анкетирани, додека 88.9% сметаат дека тоа е така, но и дека училишната клима зависи и од наставниот кадар.

Во однос на ниското ниво на соработка помеѓу вработените во училиштето и доведувањето до конфликти од кои се нарушува училишната клима добиени се следните резултати:

Прашање бр.12 - Дали слабата соработка помеѓу вработените во училиштето доведува до конфликти при што се нарушува училишната клима?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Да	7	77.8	77.8	77.8
Не	/	/	/	/
Делумно	2	22.2	22.2	100.0
Вкупно	9	100.0	100.0	

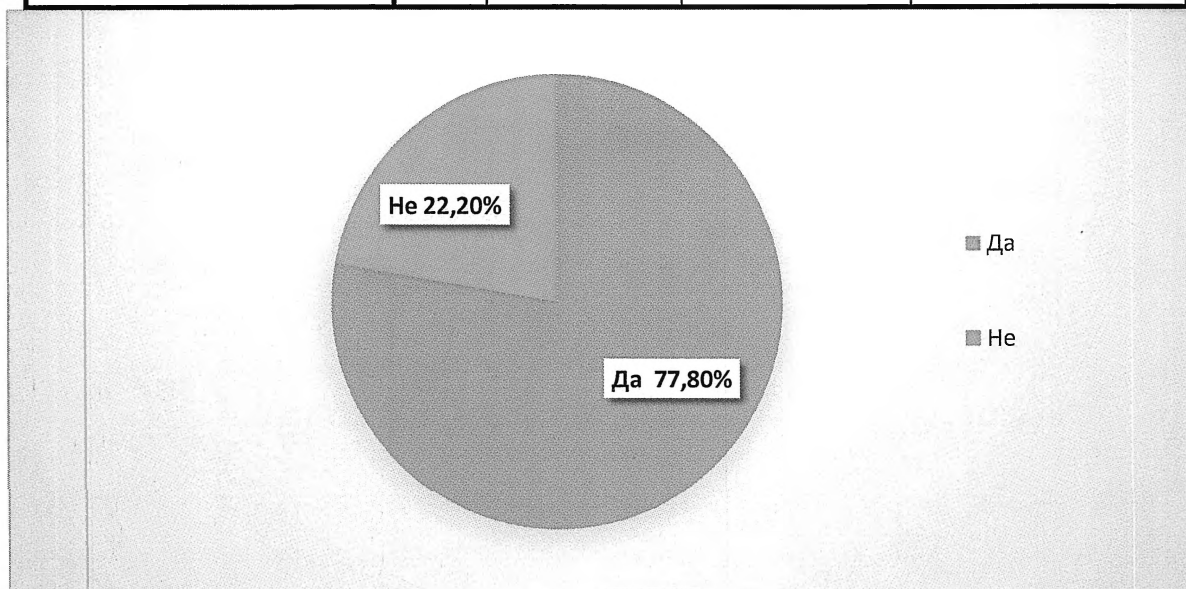


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека директорите на основните училишта 77,8% сметаат дека нискиот степен на соработка помеѓу вработените во училиштето доведува до настанување на конфликтни ситуации со што се нарушува училишната клима, додека 22.2% делумно се согласуваат со овој став.

За училиштата во кои имаат чести конфликти и се доаѓа до вложување на образовните резултати од страна на директорите се добиени следните резултати:

Прашање бр.13 - Дали училиштето кое има чести конфликти резултира со вложување на образовните резултати?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Да	7	77.8	77.8	77.8
Не	2	22.2	22.2	100.0
Делумно	/	/	/	
Вкупно	9	100.0	100.0	

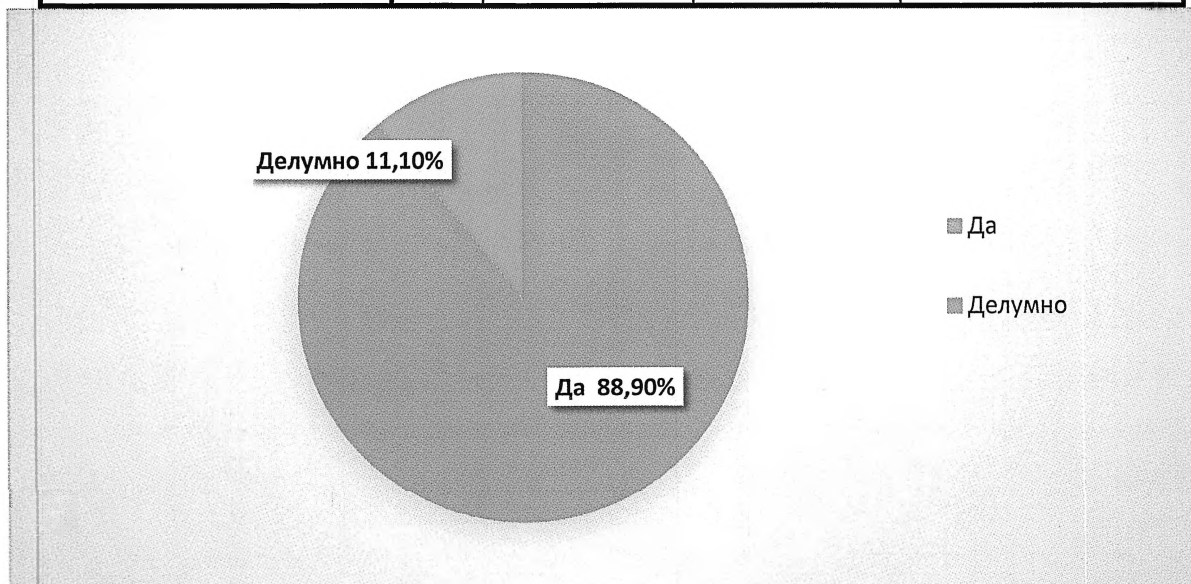


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека директорите на основните училишта сметаат дека училиштата во кои во континуитет има конфликтни ситуации резултира со комплетно нарушување на образовните резултати што е став на 77.8% од анкетираните, додека 22.2% не се согласуваат со ова тврдење.

За училишната клима во која нема конфликти и тоа позитивно влијае на ефикасноста на работењето во училиштето директорите ги дадоа следните одговори:

Прашање бр.14 - Дали училишната клима во која нема конфликти позитивно се одразува на ефикасноста на работењето во училиштето?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Да	8	88.9	88.9	88.9
Не	/	/	/	/
Делумно	1	11.1	11.1	100.0
Вкупно	9	100.0	100.0	

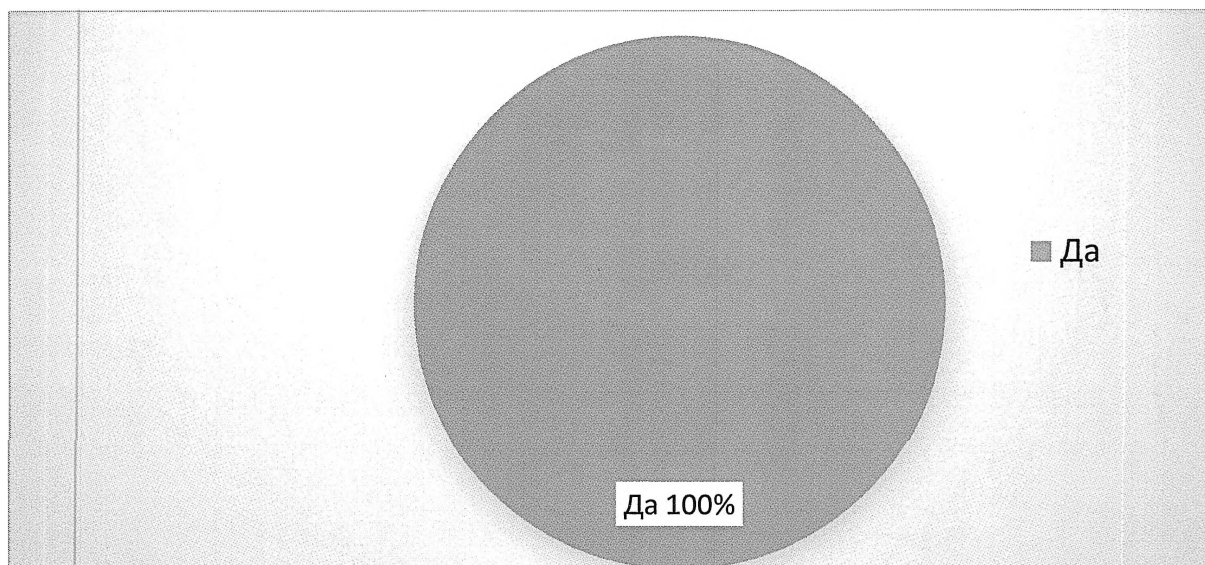


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека директорите на основните училишта во најголем дел (88.9) сметаат дека училишната клима во која нема воопшто конфликти позитивно се одразува на ефикасноста во работењето, додека 11.1% имаат спротивставено мислење, односно не се сложуваат во целост со овој став.

Во однос на тимската работа во училиштата каде има позитивно влијание на градењето на успешна клима без конфликти од страна на директорите на училиштата се добиени следните одговори:

Прашање бр.15 - Дали тимската работа во училиштето има позитивно влијание на градењето на успешна клима без конфликти?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Да	9	100.0	100.0	100.0
Не	/	/	/	
Делумно	/	/	/	
Вкупно	9	100.0	100.0	

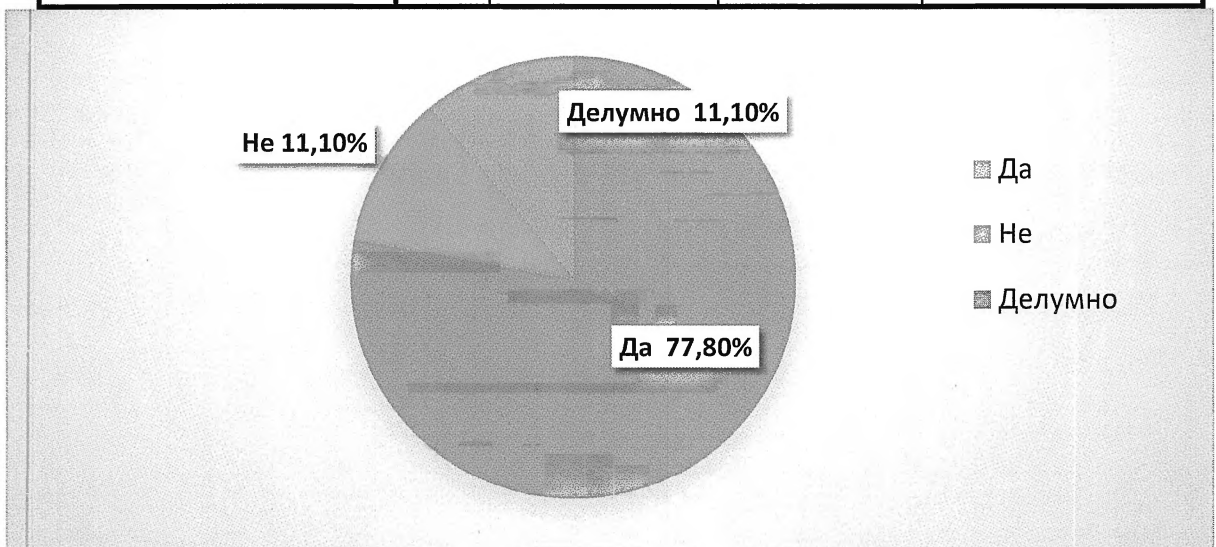


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека директорите на основните училишта е јасно видливо дека сите (100%) анкетирани директори сметаат дека постоењето на тимска работа во училиштето продонесува кон градење на успешна клима без конфликти.

Во однос на примената на мотивациски техники од страна на директорите на училиштата, како и нивното влијание на подобрувањето на училишната клима, од страна на директорите добиени се следните резултати:

Прашање бр.16 - Дали примената на мотивациски техники од Ваша страна, наградувањето и пофалбите влијае на наставниот кадар влијае на подобрувањето на училишната клима?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Да	7	77.8	77.8	77.8
Не	1	11.1	11.1	88.9
Делумно		11.1	11.1	100.0
Вкупно	9	100.0	100.0	

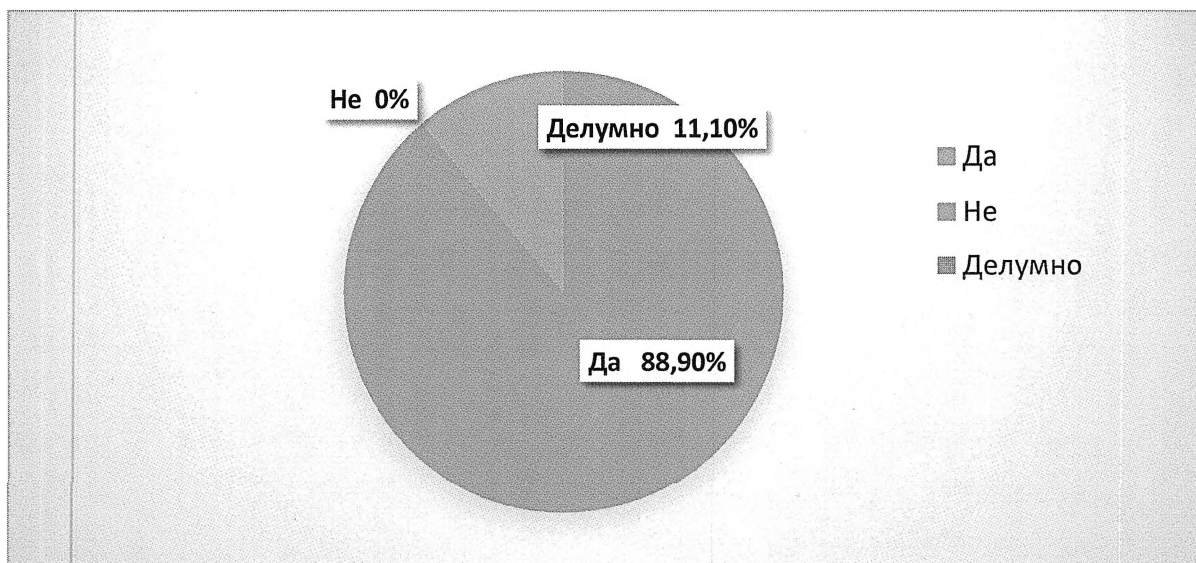


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека директорите на основните училишта во најголем дел (77.8%) сметаат дека со примена на мотивациски алатки, наградување и пофалби на наставниот кадар се постигнува поголема мотивираност кај наставниците, а со самото тоа и подобрување на училишната клима, додека 11.1% имаат негативен став по ова прашање и 11.1% делумно се согласуваат.

Во однос на влијанието кое го има вклученоста на родителите во училиштето врз позитивната училишна клима добиени се следните одговори:

Прашање бр.17 - Дали вклученоста на родителите во училиштето може да има позитивен ефект во училишната клима?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Да	8	88.9	88.9	88.9
Не	/	/	/	/
Делумно	1	11.1	11.1	100.0
Вкупно	9	100.0	100.0	



Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека директорите на основните училишта во најголем дел (88.9%) сметаат дека вклученоста на родителите во училиштето може да има позитивен ефект во училишната клима, додека 11.1% од анкетираниите директори делумно се согласуваат.

Оттука, може да се заклучи дека директорите сметаат дека постоењето на конфликтна ситуација може да ја наруши позитивната училишна клима па поради тоа треба навреме да се работи на санирање на проблемите. Најдобар начин за разрешување на конфликти е со разговор, дискусија и изнаоѓање на најдобро можно решение. Примената на мотивациски техники во соработката со наставниот кадар во училиштата ќе се постигне поголема мотивираност кај наставниците и ќе се подигне степенот на квалитет во работењето, како и подобрување на целокупната училишна клима.

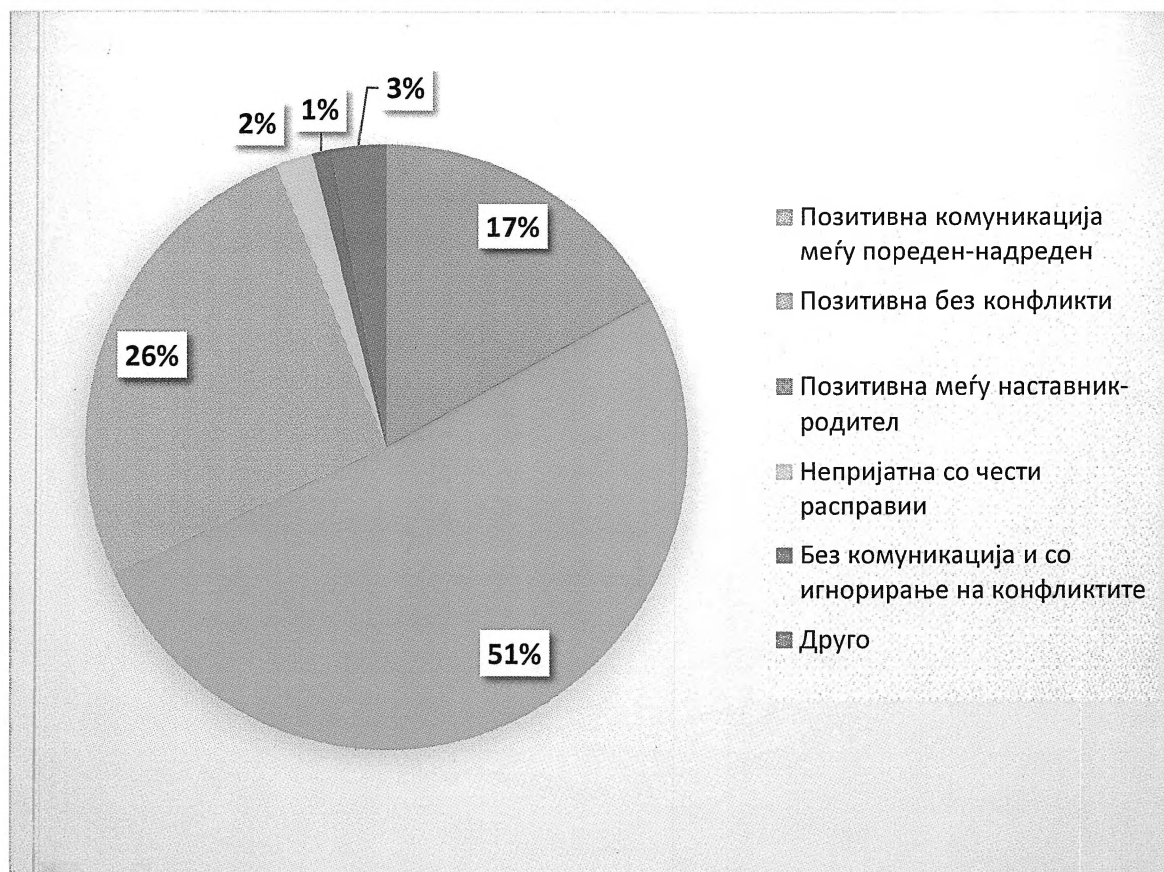
3.2. *Анализа и интерпретација на резултатите од анкетните прашалници за наставници од основните училишта*

Во продолжение следат резултатите од спроведеното истражување на вкупно 100 наставници од 10 основни училишта.

Во однос на училишната клима која владее во училиштето од страна на анкетираниите наставници добиени се следните резултати:

Прашање бр.1 - Каква училишна клима владее во училиштето?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Позитивна комуникација меѓу подреден-надреден	17	13.5	17.0	17.0
Позитивна без конфликти	51	40.5	51.0	68.0
Позитивна меѓу наставник-родител	26	20.6	26,0	94.0
Непријатна со чести расправи	2	1.6	2.0	96.0
Без комуникација и со игнорирање на конфликтите	1	.8	1,0	97.0
Друго	3	2.4	3.0	100.0
Вкупно	100	79.4	100.0	

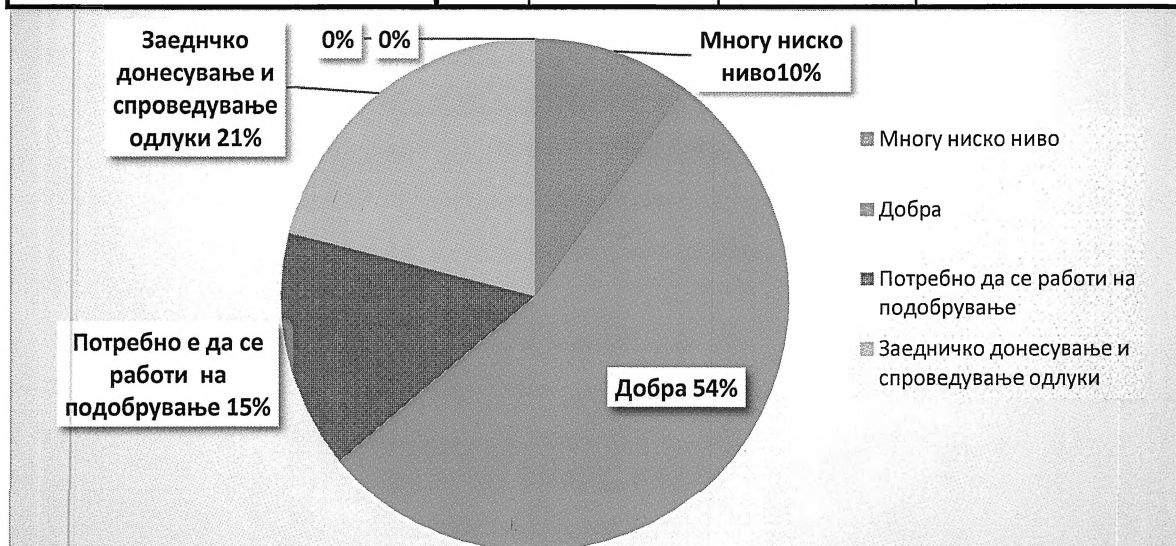


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека анкетираните наставници од вклучените основните училишта во истражувачкиот примерок во најголем дел (51%) сметаат дека во училиштето во кое работат владее позитивна клима без конфликти, 26% истакнале дека постои позитивна клима на релација наставник – родител, 17% истакнале позитивна клима на релација подреден – надреден, 2% истакнале дека постои непријатна клима со чести расправи, 1% истакнале дека има клима без комуникација и игнорирање на проблемите и 3% забележале друго како одговор на ова прашање.

Во однос на соработката која ја имаат директорот и наставните кадри во училиштата вклучени во истражувачкиот примерок добиени се следните резултати:

Прашање бр.2 - Оценете ја соработката помеѓу наставниот кадар и директорот на училиштето.

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Многу ниско ниво	10	7.9	10.0	10.0
Добра	54	42.9	54.0	64.0
Потребно да се работи на подобрување	15	11.9	15.0	79.0
Заедничко донесување и спроведување одлуки	21	16.7	21.0	100.0
Вкупно	100	79.4	100.0	

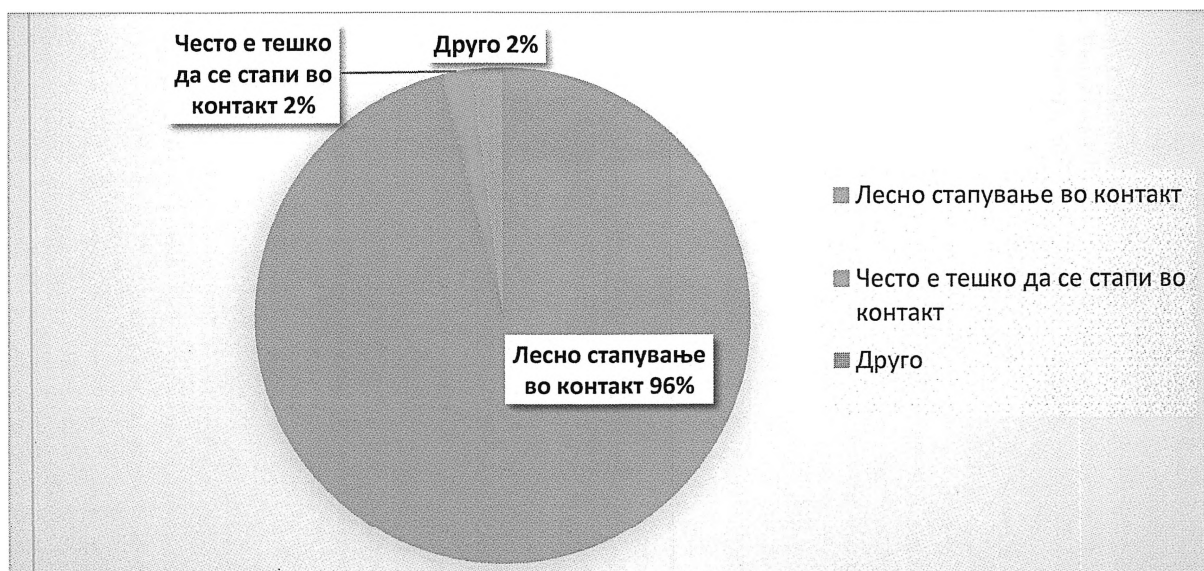


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека анкетираниите наставници од вклучените основните училишта во истражувачкиот примерок дека 54% од наставниците соработката помеѓу наставниот кадар и директорот на училиштето ја оценуваат како добра, 21% ја оценуваат како заедничко носење и спроведување на одлуки, 15% како потреба за подобрување и 10% ја оценуваат на многу ниско ниво.

Во однос на контактибилноста и пристапноста која ја имаат наставниците кон директорите во основните училишта добиени се следните резултати:

Прашање бр.3 - Кога сакате да разговарате со директорот?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Лесно стапување во контакт	96	76.2	96.0	96.0
Често е тешко да се стапи во контакт	2	1.6	2.0	98.0
Друго	2	1.6	2.0	100.0
Вкупно	100	79.4	100.0	

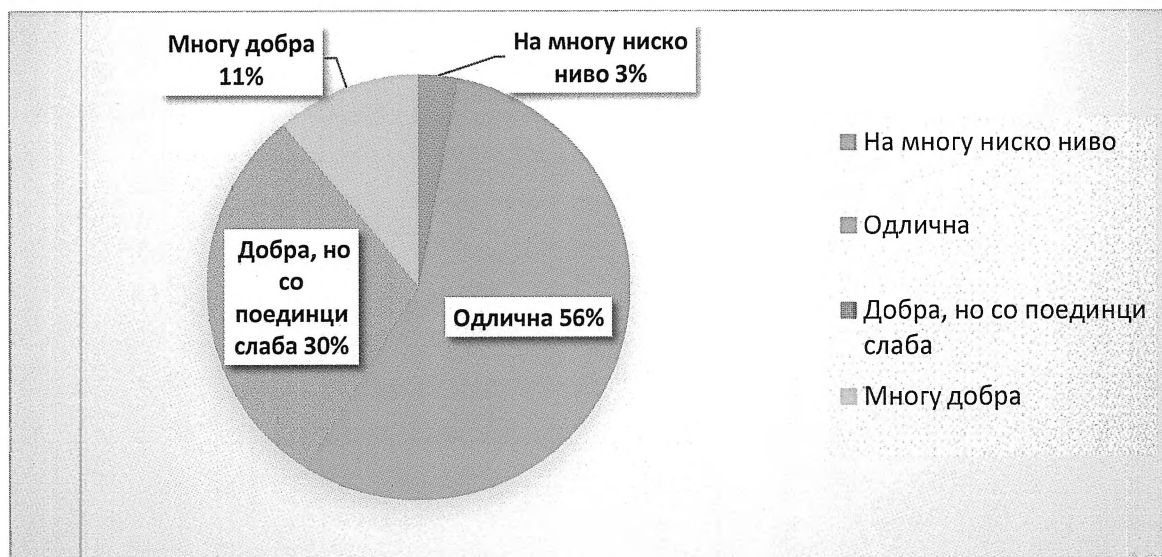


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека анкетираниите наставници од вклучените основните училишта во истражувачкиот примерок истакнале дека кога сакаат да разговараат со директорот лесно можат да стапат во контакт (96%), 2% истакнале дека е тешко да се стапи во контакт со директорот и 2% истакнале друго.

Во однос на соработката која ја имаат наставниците меѓусебе добиени се следните резултати:

Прашање бр.4 - Соработката помеѓу наставниците во училиштето е:

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
На многу ниско ниво	3	2.4	3.0	3.0
Одлична	56	44.4	56.0	59.0
Добра, но со поединци слаба	30	23.8	30.0	89.0
Многу добра	11	8.7	11.0	100.0
Друго	/	/	/	
Вкупно	100	79.4	100.0	

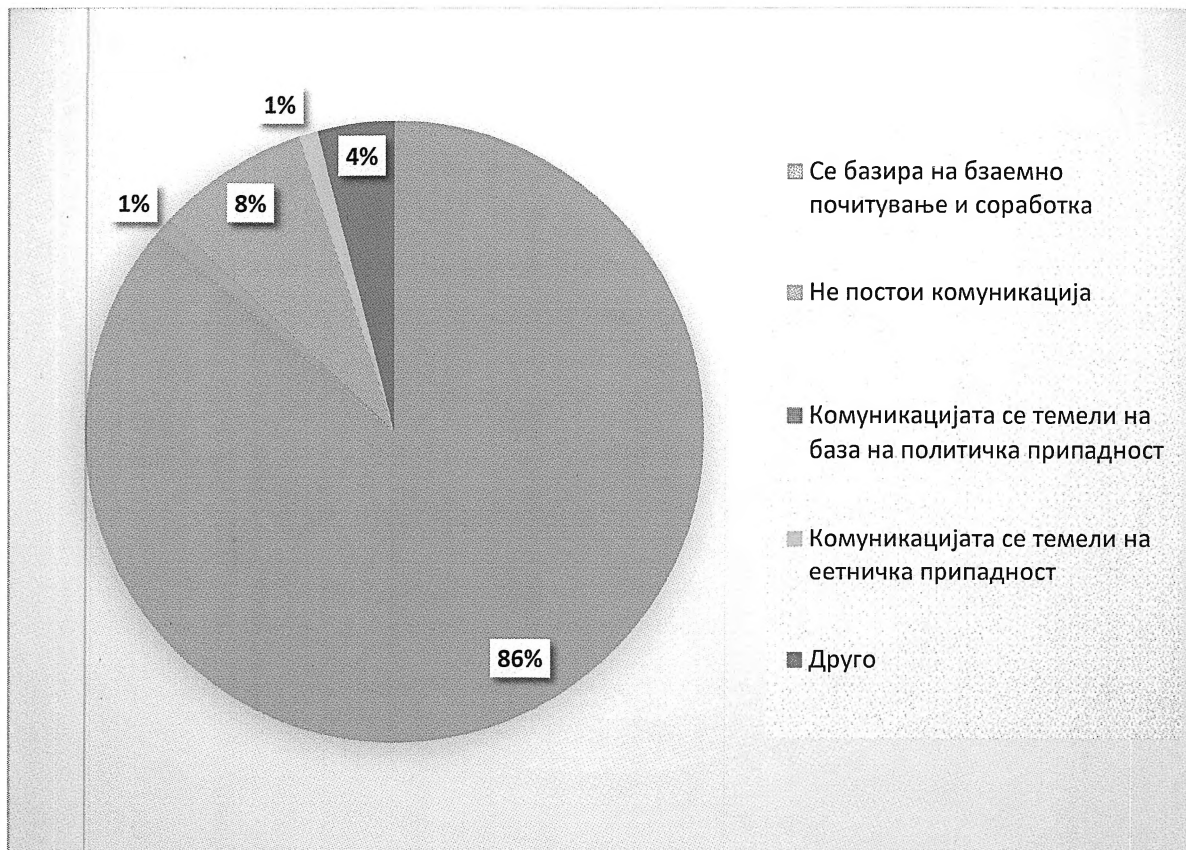


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека анкетираните наставници од вклучените основните училишта во истражувачкиот примерок соработката помеѓу наставниците во училиштето е одлична (56%), добра но со поединци слаба (30%), многу добра (11%) и 3% ја оцениле на многу ниско ниво.

Во однос на односите кои владеат помеѓу наставниците во училиштата добиени се следните резултати:

Прашање бр.5 - Какви се односите помеѓу наставниците во училиштето?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Се базира на взаемно почитување и соработка	86	68.3	86.0	86.0
Не постои комуникација	1	.8	1.0	87.0
Комуникацијата се темели на база на политичка припадност	8	6.3	8.0	95.0
Комуникацијата се темели на етничка припадност	1	.8	1.0	96.0
Друго	4	3.2	4.0	100.0
Вкупно	100	79.4	100.0	

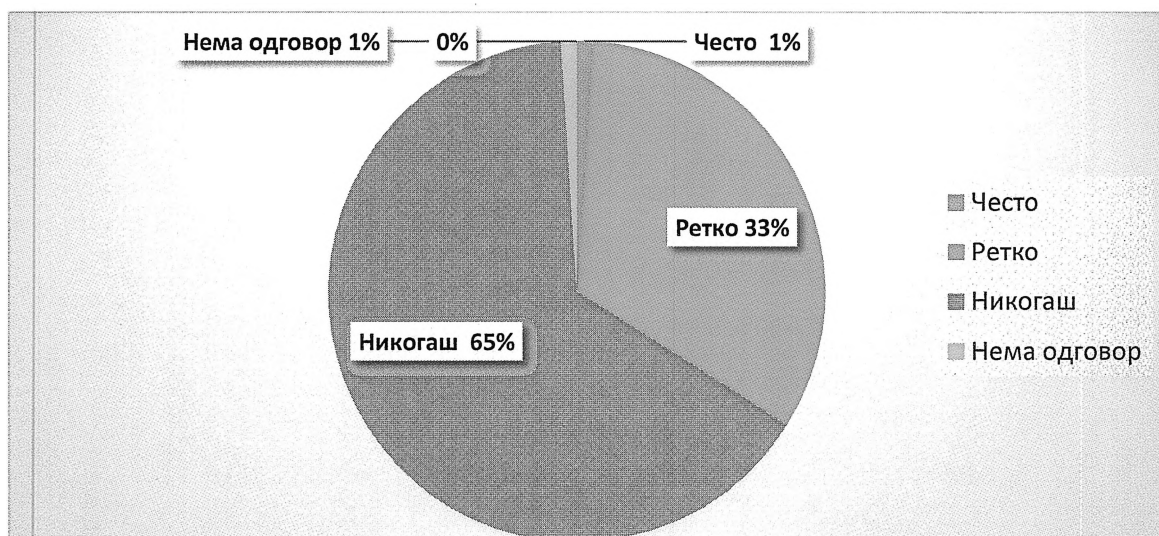


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека анкетираните наставници од вклучените основните училишта во истражувачкиот примерок односите помеѓу наставниците во училиштето ги оценуваат на база на взаемно почитување и соработка (86%), 8% истакнале дека комуникацијата се темели на база на политичка припадност, 4% истакнале друго, 1% истакнале дека не постои комуникација и 1% истакнале дека комуникацијата се темели на етничка припадност.

Во однос на исказите на наставниците во поглед на зачестеноста на навлегување во конфликт со некој од наставниците добиени се следните резултати:

Прашање бр.6 - Колку често навлегувате во конфликт со некој од наставниците во училиштето?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Често	1	.8	1.0	1.0
Ретко	33	26.2	33.0	34.0
Никогаш	65	51.6	65.0	99.0
Нема одговор	1	.8	1.0	100.0
Вкупно	100	79.0	100.0	

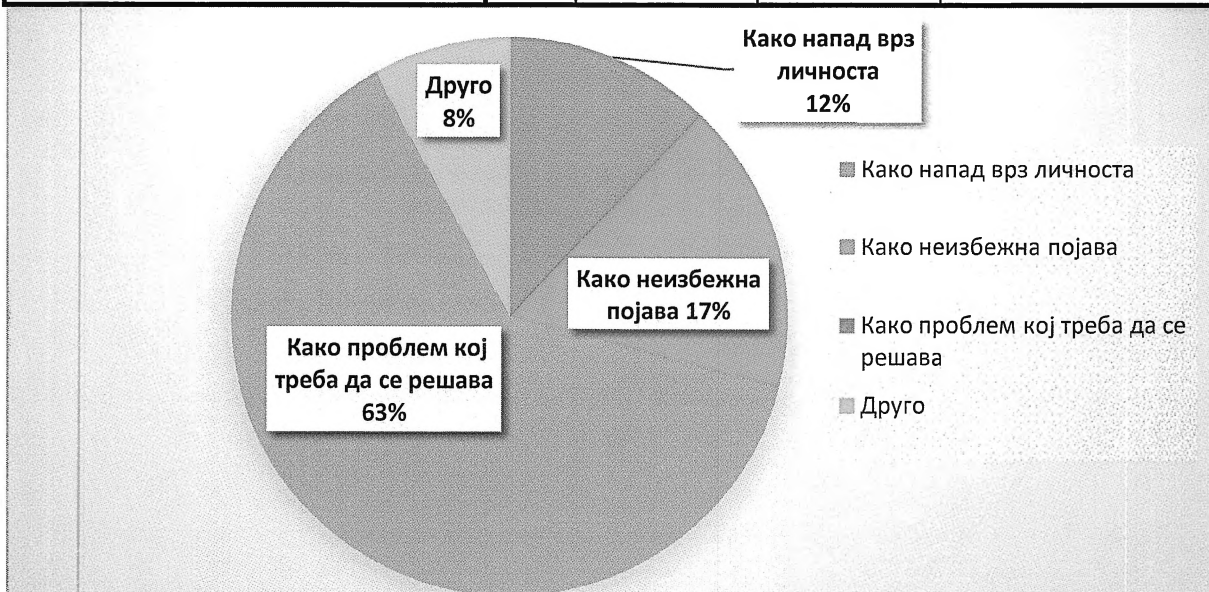


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека анкетираните наставници од вклучените основните училишта во истражувачкиот примерок во најголем дел(65%) истакнале дека никогаш не навлегуваат во конфликт со некој од наставниците во училиштето, 33% истакнале дека ретко навлегуваат во конфликти, 1% не дале одговор на прашањето и 1% истакнале дека често се случува да навлезат во конфликт.

Во однос на чувството кое го имаат наставниците при конфликт со родителите на учениците добиени се следните резултати:

Прашање бр.7а - Конфликтите со родителите на учениците ги доживувам:

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Како напад врз личноста	12	9.5	12.0	12.0
Како неизбежна појава	17	13.5	17,0	29.0
Како проблем кој треба да се решава	63	50.0	63.0	92.0
Друго	8	6.3	8,0	100.0
Вкупно	100	79.4	100.0	

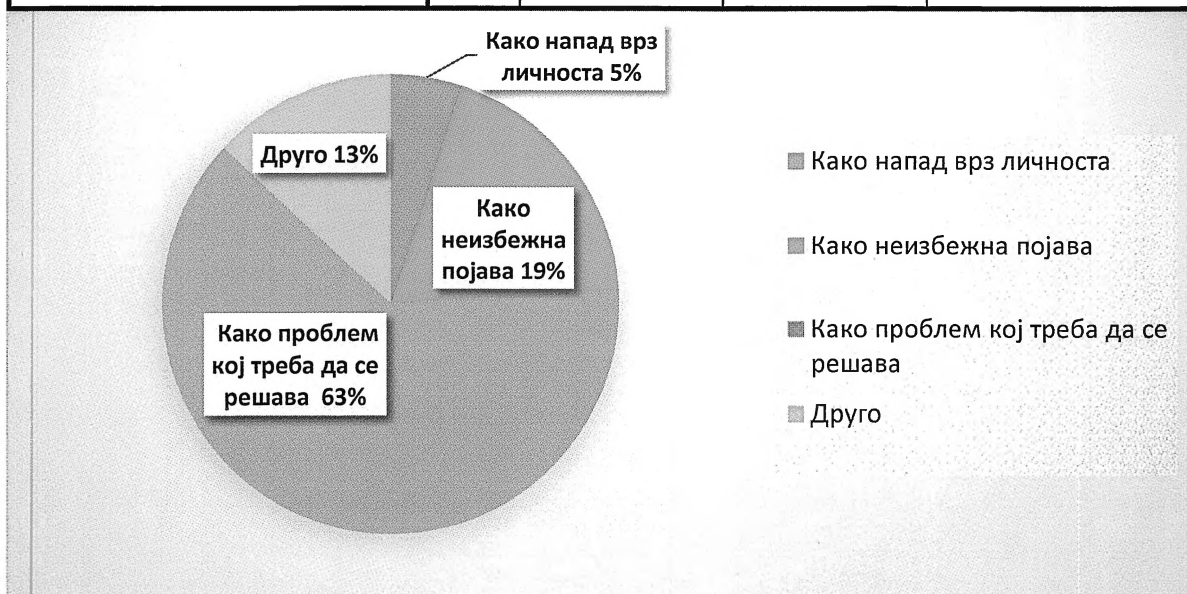


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека анкетираниите наставници од вклучените основните училишта во истражувачкиот примерок истакнале дека конфликтите со родителите на учениците ги доживуваат како проблем кој треба да се решава (63%), како неизбежна појава (17%), како напад врз личноста (12%) и 8% истаканале друго како одговор.

Во однос на чувството кое го имаат наставниците при настанат конфликт со лице од наставниот кадар добиени се следните резултати:

Прашање бр.7б - Конфликтите со наставниот кадар ги доживувам:

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Како напад врз личноста	5	4.0	5.0	5.0
Како неизбежна појава	19	15.1	19.0	24.0
Како проблем кој треба да се решава	63	50.0	63.0	87.0
Друго	13	10.3	13.0	100.0
Вкупно	100	79.4	100.0	

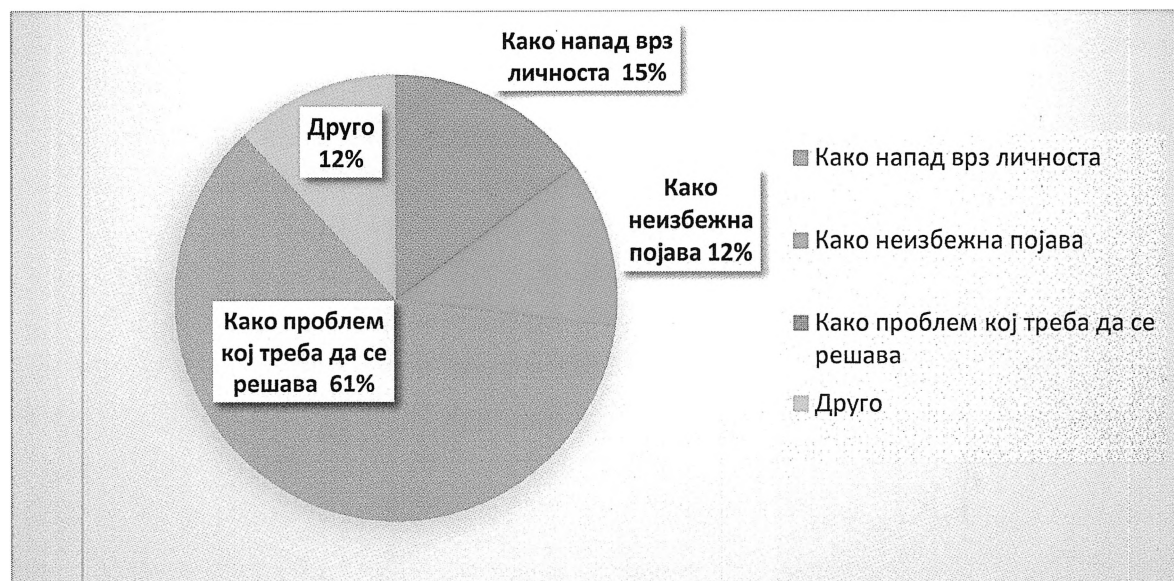


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека анкетираниите наставници од вклучените основните училишта во истражувачкиот примерок истакнале дека конфликтите со наставниот кадар ги доживуваат како проблем кој треба да се решава (63%), како неизбежна појава (19%), како напад врз личноста (5%) и 13% истакнале друго.

Во однос на чувството кое го имаат наставниците при настанат конфликт со директорот на училиштето добиени се следните резултати:

Прашање бр.7в - Конфликтите со директорот на училиштето ги доживувам:

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Како напад врз личноста	15	11.9	15.0	15,0
Како неизбежна појава	12	9.5	12.0	27.0
Како проблем кој треба да се решава	61	48.4	61.0	88.0
Друго	12	9.5	12.0	100.0
Вкупно	100	79.4	100.0	

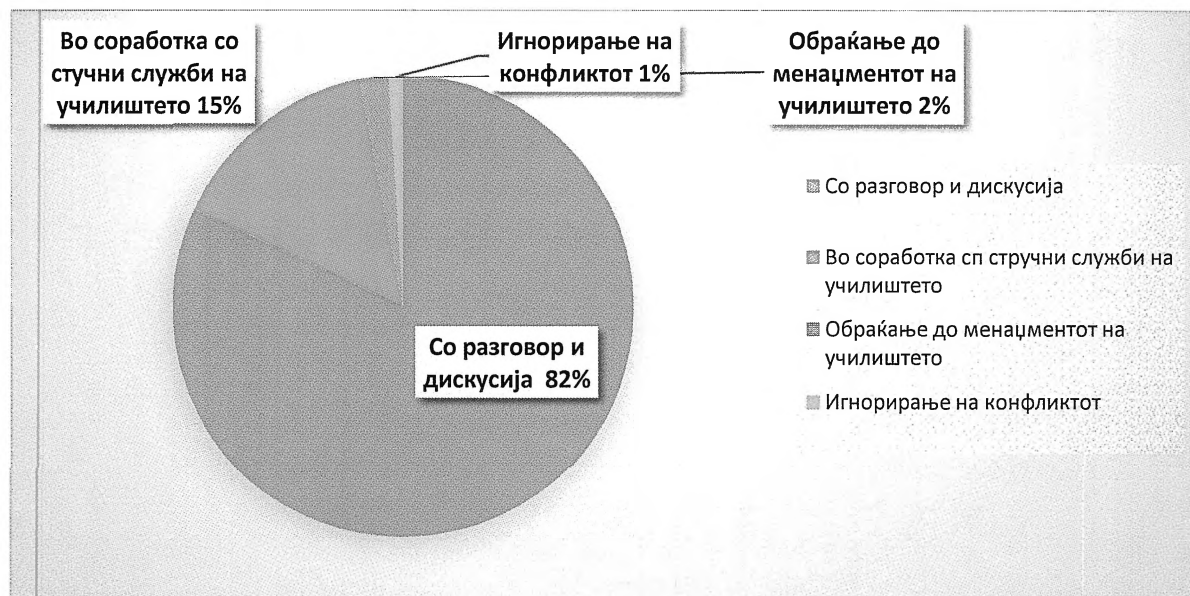


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека анкетираните наставници од вклучените основните училишта во истражувачкиот примерок дека конфликтите со директорот на училиштето ги доживуваат како проблем кој треба да се решава (61%), 15% како напад врз личноста, 12% како неизбежна појава и 12% друго.

Во однос на начинот на решавање на конфликтите со родителите на учениците од страна на наставниците добиени се следните резултати:

Прашање бр.8а - Конфликтите со родителите на учениците се решаваат:

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Со разговор и дискусија	82	65.1	82.0	82.0
Во соработка со стручни служби на училиштето	15	11.9	15.0	97.0
Обраќање до менаџментот на училиштето	2	1.6	2.0	99.0
Игнорирање на конфликтот	1	.8	1.0	100.0
Вкупно	100	79.4	100.0	

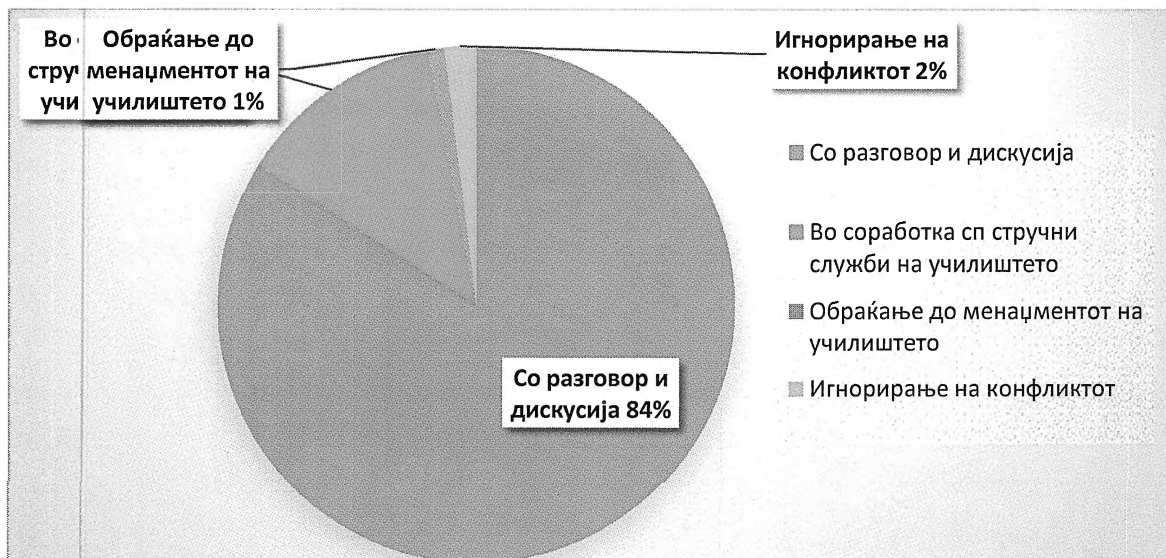


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека анкетираните наставници од вклучените основните училишта во истражувачкиот примерок конфликтите со родителите на учениците ги решаваат со разговор и дискусија (82%), во соработка со стручни служби на училиштето (15%), со обраќање до менаџментот на училиштето (2%) и 1% со игнорирање на конфликтот.

Во однос на начинот на решавање на конфликтите со наставниот кадар од страна на наставниците добиени се следните резултати:

Прашање бр.8б - Конфликтите со наставниот кадар се решаваат:

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Со разговор и дискусија	84	66.7	84.0	84.0
Во соработка со стручни служби на училиштето	13	10.3	13.0	97.0
Обраќање до менаџментот на училиштето	1	.8	1.0	98.0
Игнорирање на конфликтот	2	1.6	2.0	100.0
Вкупно	100	79.0	100.0	

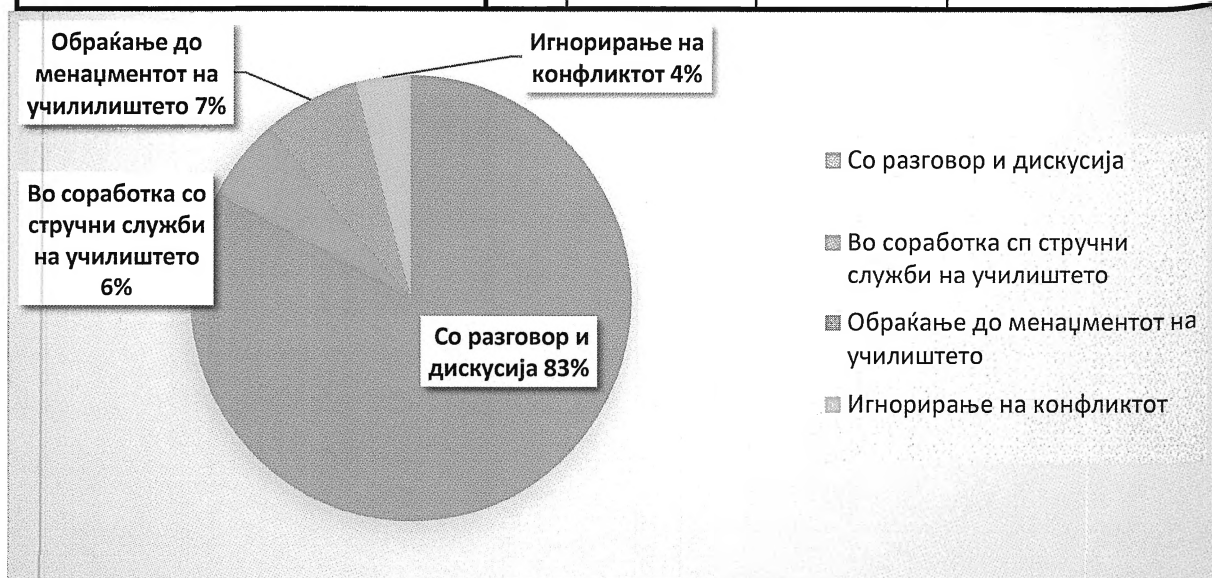


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека анкетираниите наставници од вклучените основните училишта во истражувачкиот примерок, конфликтите со наставниот кадар ги решаваат со разговор и дискусија (84%), во соработка со стручни служби на училиштето (13%), обраќање до менаџментот (1%) и 2% со игнорирање на конфликтната настаната ситуација.

Во однос на начинот на решавање на конфликтите со директорот од страна на наставниците добиени се следните резултати:

Прашање бр.8в - Конфликтите со директорот на училиштето се решаваат:

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Со разговор и дискусија	83	65.9	83.0	83.0
Во соработка со стручни служби на училиштето	6	4/8	6.0	89.0
Обраќање до менаџментот на училиштето	7	5.6	7.0	96.0
Игнорирање на конфликтот	4	3.2	4.0	100.0
Вкупно	100	79.0	100.0	

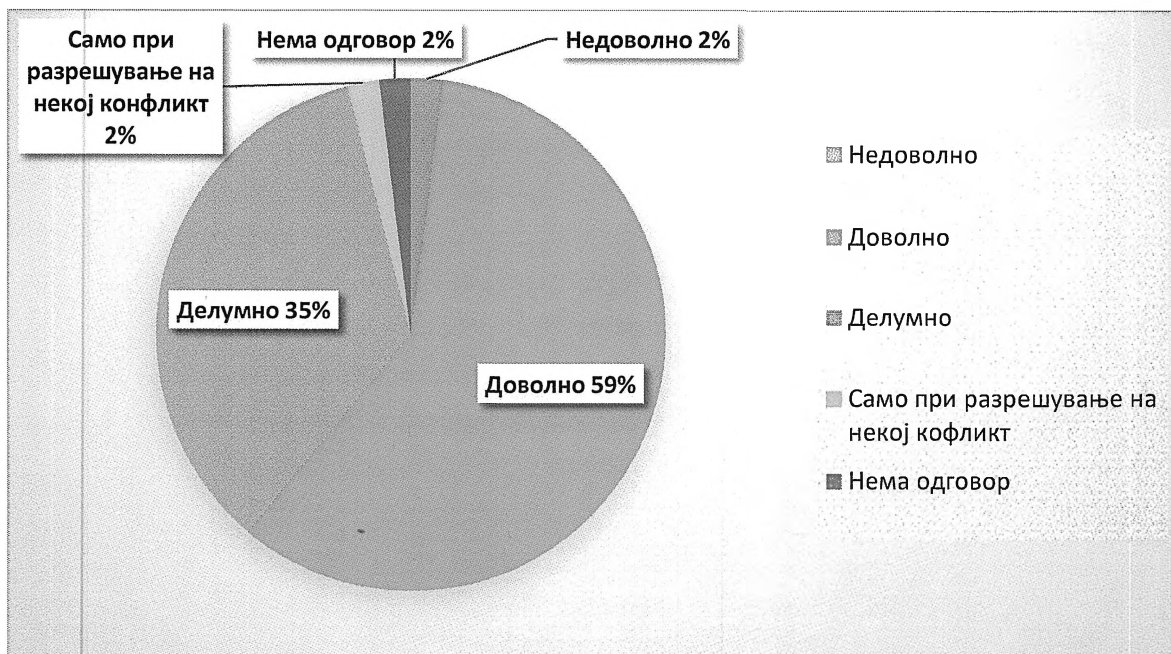


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека анкетираните наставници од вклучените основните училишта во истражувачкиот примерок конфликтите со директорот на училиштето најчесто ги решаваат со разговор и дискусија (83%), во соработка со други стручни служби во рамките на училиштето (6%), со обраќање до менаџментот на училиштето (7%) и 4% со игнорирање.

Во однос на вклученоста на родителите во училиштето од страна на наставниците добиени се следните резултати:

Прашање бр.9 - Колку се вклучени родителите во училиштето?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Недоволно	2	1.6	2.0	2.0
Доволно	59	46.8	59.0	61.0
Делумно	35	27.8	35.0	96.0
Само при разрешување на некој кофликт	2	1.6	2.0	98.0
Нема одговор	2	1.6	2.0	100.0
Вкупно	100	79.4	100.0	

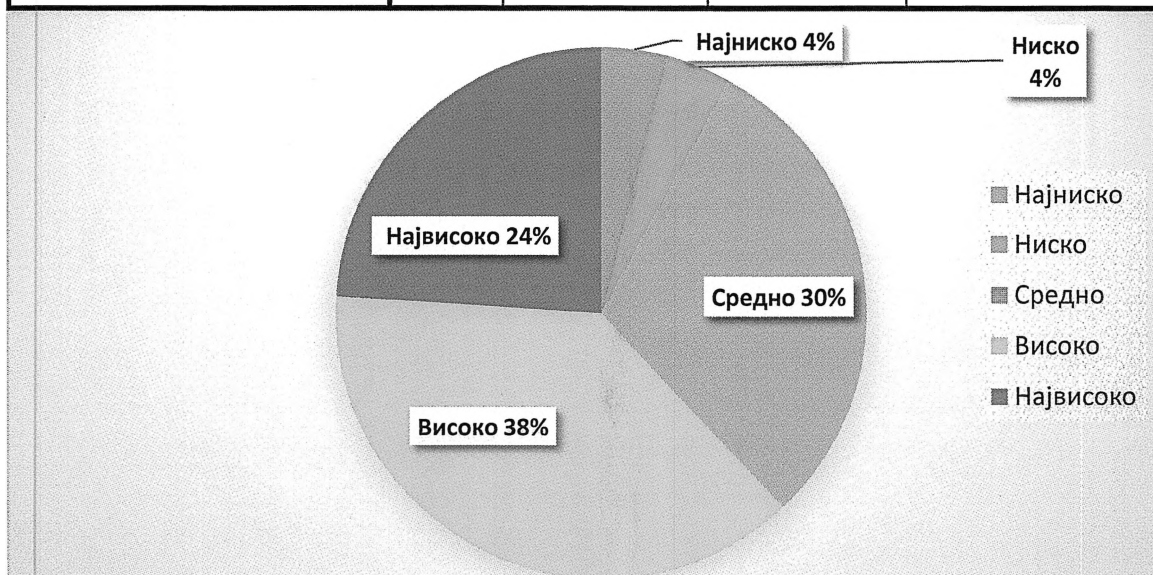


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека анкетираните наставници од основните училишта кои беа дел од истражувачкиот примерок сметаат дека родителите на учениците се вклучени во училиштето делумно (35%), доволно (59%), само при разрешување на конфликт (2%), недоволно (2%) и 2% не дале никаков одговор.

Во однос на проценката која ја дале наставниците за ефикасноста на соработката помеѓу наставниот кадар и родителите на учениците добиени се следните резултати:

Прашање бр.10 - Оценете ја ефикасноста на соработката помеѓу наставниот кадар и родителите на учениците на скала од 1 до 5.

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Најниско	4	3.2	4.0	4.0
Ниско	4	3.2	4.0	8.0
Средно	30	23.8	30.0	38.0
Високо	38	30.2	38.0	76.0
Највисоко	24	19.0	24.0	100.0
Вкупно	100	79.4	100.0	

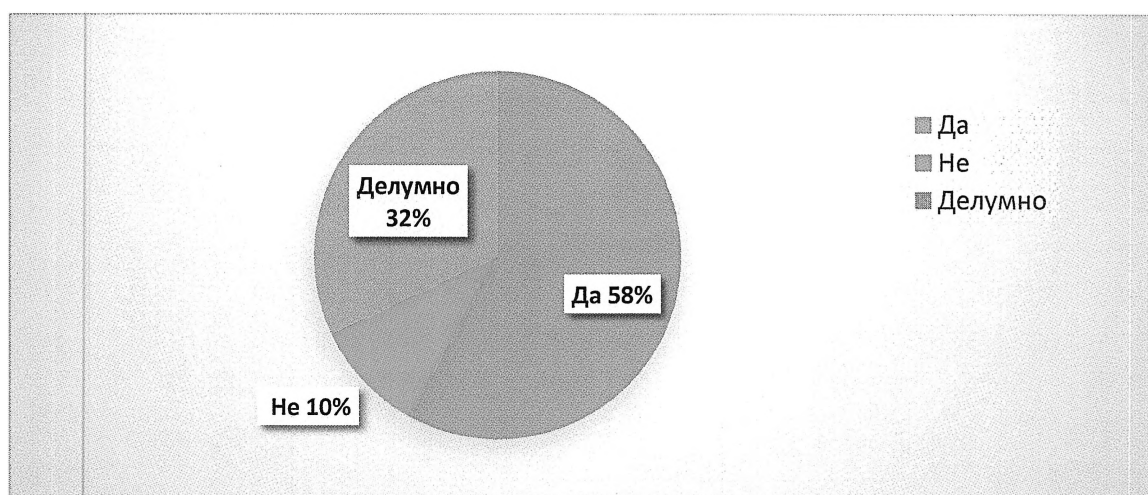


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека анкетираните наставници од вклучените основните училишта во истражувачкиот примерок ефикасноста на соработка помеѓу наставниот кадар во училиштето и родителите на учениците се оценува на високо ниво (38%), 24% ја оценуваат на највисоко ниво, 30% ја оценуваат на средно ниво, 4% ја оценуваат на ниско ниво и 4% ја оценуваат на најниско ниво.

Во однос на ставот кој го имаат наставниците за вклученоста на родителите во училиштето и неговите добри резултати врз училишната клима добиени се следните резултати:

Прашање бр.11 - Дали сметате дека вклученоста на родителите во училиштето може да има позитивен ефект за училишната клима?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Да	58	46.0	58.0	58.0
Не	10	7.9	10.0	68.0
Делумно	32	25.4	32.0	100.0
Вкупно	100	79.4	100.0	

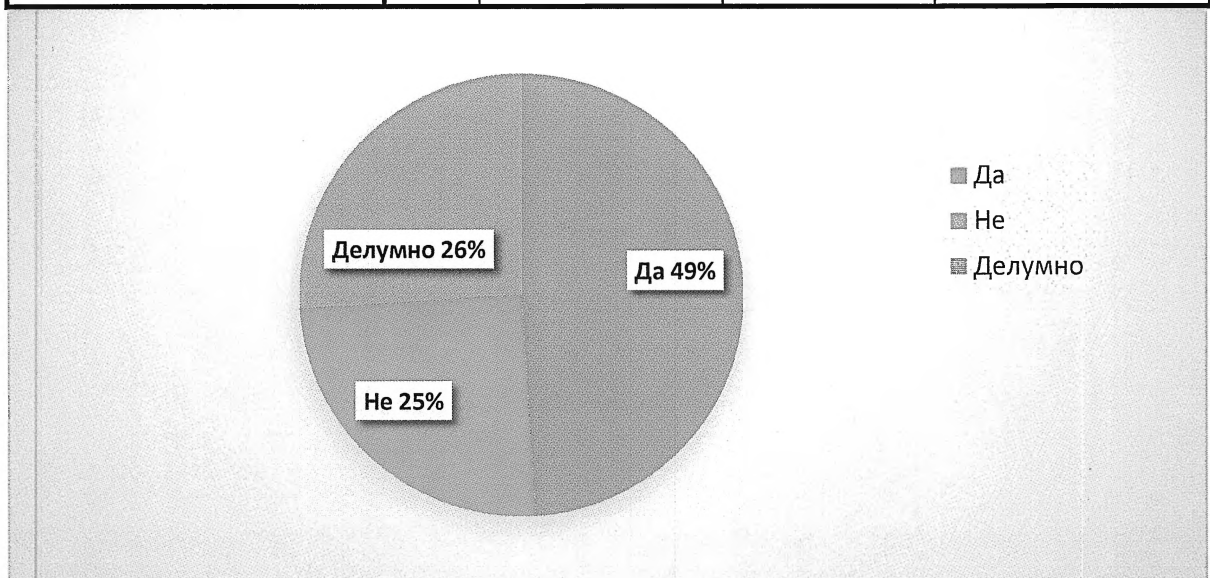


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека анкетираниите наставници од вклучените основни училишта во истражувачкиот примерок во најголем дел (58%) сметаат дека вклучувањето на родителите на учениците во училиштето може да има позитивно влијание на училишната клима, 32% делумно се согласуваат со овој став и 10% сметаат дека вклучувањето на родителите не би имало никакво влијание.

Во однос на мислењето на наставниците за нискиот степен на соработка помеѓу наставниците и директорот кој создава училишна клима со зачестени конфликти добиени се следните резултати:

Прашање бр.12 - Дали според ваше мислење нискиот степен на соработка помеѓу директорот и наставниот кадар создава училишна клима со зачестени конфликти?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Да	49	38.9	49.0	49.0
Не	25	19.8	25.0	74.0
Делумно	26	20.6	26.0	100.0
Вкупно	100	79.4	100.0	

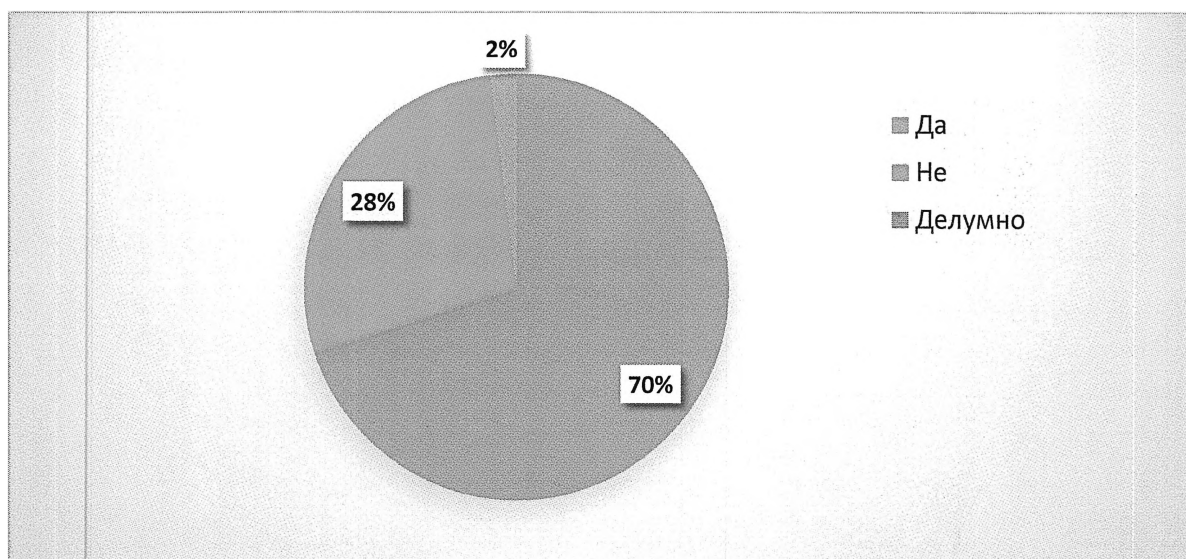


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека анкетираните наставници од вклучените основните училишта во истражувачкиот примерок сметаат дека нискиот степен на соработка помеѓу нив и директорот на училиштето креира клима во која има почести конфликтни ситуации (49%), 26% сметаат дека делумно има влијание и 25% сметаат дека тие две состојби не се во корелација.

Во однос на мислењето на наставниците за влијанието на конфликтите врз влошувањето на образовните резултати добиени се следните резултати:

Прашање бр.13 - Дали според ваше мислење училиште во кое има чести конфликти резултира со влошување на образовните резултати?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Да	70	55.6	70.0	70.0
Не	28	22.2	28.0	98.0
Делумно	2	1.6	2.0	100.0
Вкупно	100	79.4	100.0	

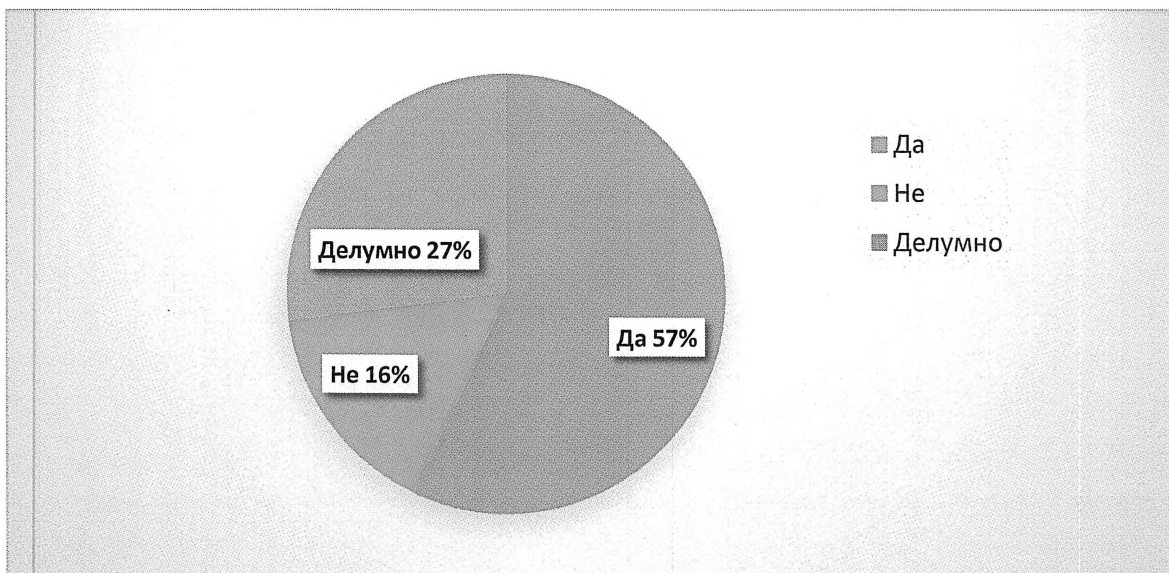


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека анкетираниите наставници од вклучените основни училишта во истражувачкиот примерок сметаат дека во училиштата во кои има зачестени конфликтни ситуации се влошува и целокупната слика, односно се влошуваат образовните резултати што е став на 70% од анкетираниите наставници. Негативен став по ова прашање имаат 28% од наставниците и 2% делумно се согласуваат.

Во однос на мислењето на наставниците за позитивното влијание на училишната клима во која нема конфликти врз ефикасноста на работењето во училиштето добиени се следните резултати:

Прашање бр.14 - Дали сметате дека училишната клима во која нема конфликти позитивно се одразува на ефикасноста на работењето во училиштето?

Категорија на одговори	f	Процент%	Валиден %	Кумулативен %
Да	57	45.2	57.0	57.0
Не	16	12.7	16.0	73.0
Делумно	27	21.4	27.0	100.0
Вкупно	100	79.4	100.0	

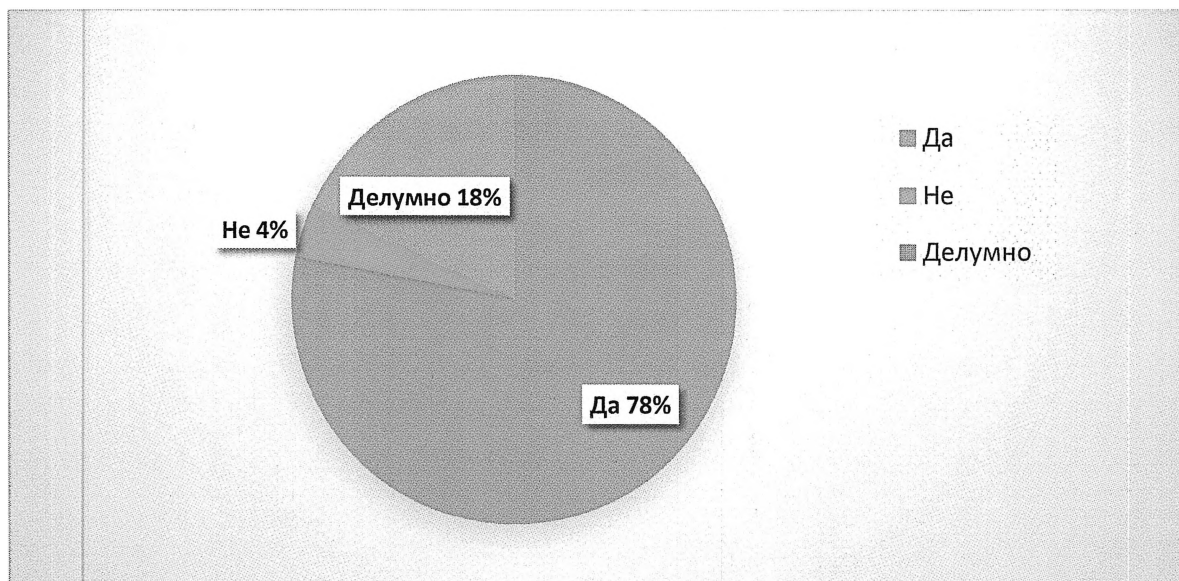


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека анкетираниите наставници од вклучените основни училишта во истражувачкиот примерок сметаат дека училишна клима во која нема конфликти има позитивно влијание на ефикасноста на работење во училиштето (57%), 16% имаат негативен став по ова прашање и 27% делумно се согласуваат.

Во однос на мислењето на наставниците за влијанието кое го има тимската работа во училиштето врз градењето успешна клима без конфликти добиени се следните резултати:

Прашање бр.15 - Според ваше мислење тимската работа во училиштето има позитивно влијание на градењето на успешна клима без конфликти.

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Да	78	61.9	78.0	78.0
Не	4	3.2	4.0	82.0
Делумно	18	14.3	18.0	100.0
Вкупно	100	79.4	100.0	

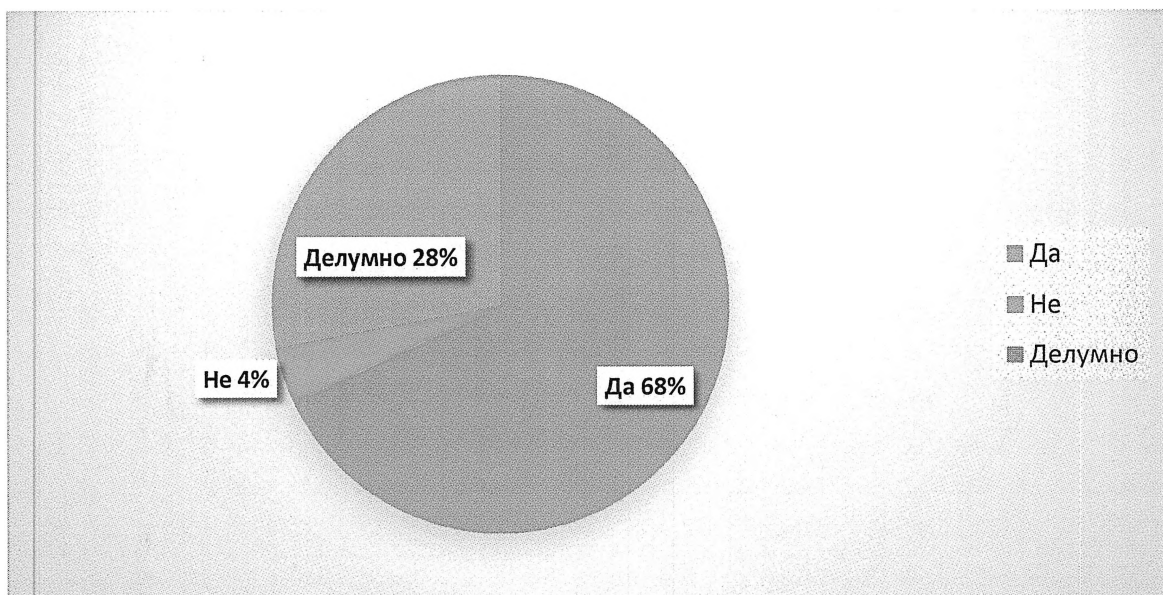


Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека анкетираниите наставници од вклучените основните училишта во истражувачкиот примерок сметаат дека тимската работа позитивно влијае врз градењето на училишна клима без конфликти (78%), 4% имаат негативен став по ова прашање и 18% делумно се согласуваат.

Во однос на ставот на наставниците за влијанието на мотивациските техники од страна на директорот врз подобрувањето на училишната клима добиени се следните резултати:

Прашање бр.16 - Дали примената на мотивациски техники од страна на директорот, нагдувањето и пофалбите влијае на подобрувањето на училишната клима?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Да	68	54.0	68.0	68.0
Не	4	3.2	4.0	72.0
Делумно	28	22.2	28.0	100.0
Вкупно	100	79.4	100.0	



Од прикажаните резултати на графиконот може да се истакне дека анкетираните наставници од вклучените основни училишта во истражувачкиот примерок сметаат дека со примена на мотивациски техники од страна на директорот се влијае на подобрување на училишната клима (68%), 28% делумно се согласуваат и 4% не се согласуваат.

На прашањето бр.17: "Што сметате дека е најзначајно за постоење на училишна клима без конфликти?" наставниците ги навеле следните елементи:

- Трпение и ралност
- Взаемно разбирање и доверба
- Соработка, почитување и отворено разговарање за се што е поврзано со воспитно – образовниот процес
- Соработка и добра комуникација
- Соработка помеѓу директорот и наставниот кадар
- Разговор, почитување, дискусија и решавање на проблемите.
- Соработка помеѓу директор, стручна служба, наставен кадар и родители
- Почитување и добра соработка
- Толеранција и културна комуникација со прифаќање на спротивно мислење
- Култура и почит кон институцијата
- Одлична соработка помеѓу наставниот кадар со директорот и родителите
- Взаемна толеранција и квалитетна комуникација
- Наставниот кадар да има соодветно образование
- Да се почитуваат меѓу себе сите наставници
- Да има меѓусебна соработка помеѓу наставниците и родителите на учениците
- Наставниците да го наградуваат своето знаење
- Секој да се однесува во рамките на своите надлежности
- Добра доработка и меѓусебно почитување на вработените во колективот
- Оптимална работа и соработка помеѓу наставниците, учениците и родителите
- Соработка и комуникација помеѓу наставниците, но и на релација наставник –родител.
- Умешност во комуникацијата со други луѓе, почитување на туѓа личност и мислење.

Според добиените резултати од спроведеното истражување на наставниците од основните училиштата може да се дојде до заклучок дека тие сметаат дека постои позитивна клима која нема чести конфликти во училиштата, а кога тие настануваат се решаваат на мирен начин со разговор и комуникација. По потреба во разрешувањето на конфликтна ситуација се инволвираат и лица од повисоко ниво на менаџмент кои се вработени во училиштето.

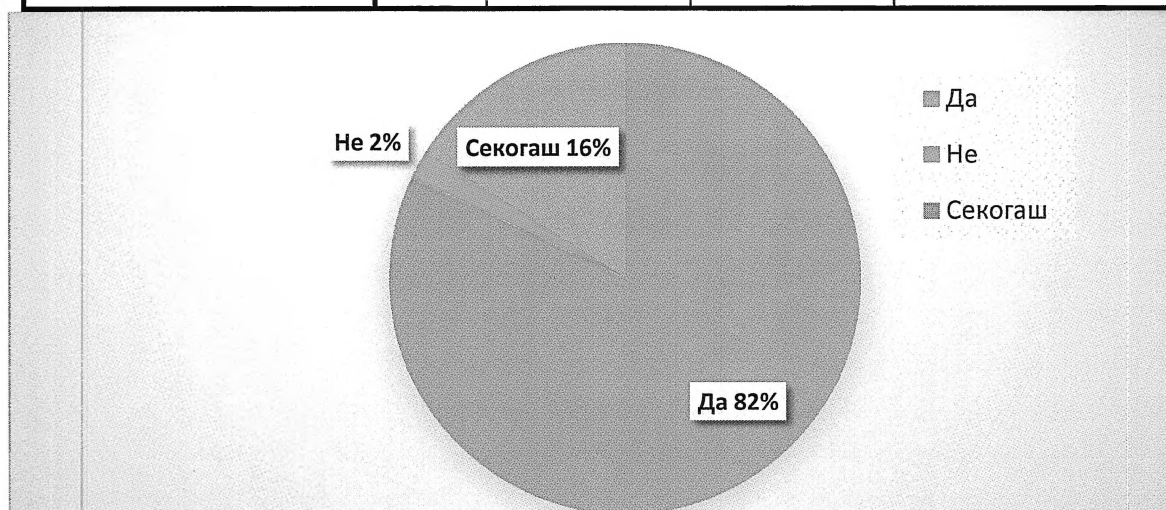
3.3. *Анализа и интерпретација на резултати од анкетните прашалници за родителите на учениците од основните училишта*

Во овој дел од истражувањето исто така беа вклучени 100 родители од вкупно 10 основни училишта на територијата на град Скопје и Дебар.

Во однос на чувството кое го имаат родителите на учениците за нивната добредојденост во училиштето добиени се следните резултати:

Прашање бр.1 – Дали сте добредојдени во училиштето на вашето дете?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Да	82	82.0	82.0	82.0
Не	2	2.0	2.0	84.0
Секогаш	16	16.0	16.0	100.0
Не знам	/	/	/	
Вкупно	100	100.0	100.0	

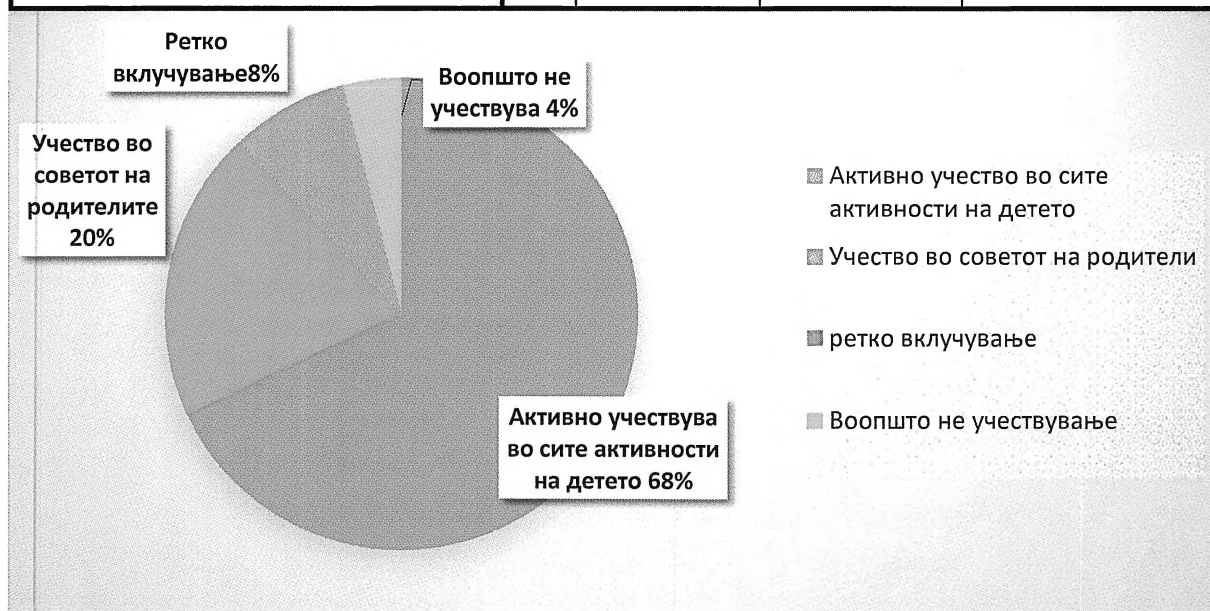


Според прикажаните резултати на графиконот од анкетањето на родителите на учениците кои беа дел од истражувачкиот примерок по однос на ова прашање може да се истакне дека тие сметаат дека се добредојдени во училиштето на нивното дете 82%, 2% имаат негативно мислење и 16% истаканале дека секогаш се добредојдени.

Во однос на вклученоста на родителите на учениците во училиштето добиени се следните резултати:

Прашање бр.2 – Колку сте вклучени во училиштето на вашето дете?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Активно учество во сите активности на детето	68	68.0	68.0	68.0
Учество во советот на родители	20	20.0	20.0	88.0
Ретко вклучување	8	8.0	8.0	96.0
Воопшто не учествува	4	4.0	4.0	100.0
Вкупно	100	100.0	100.0	

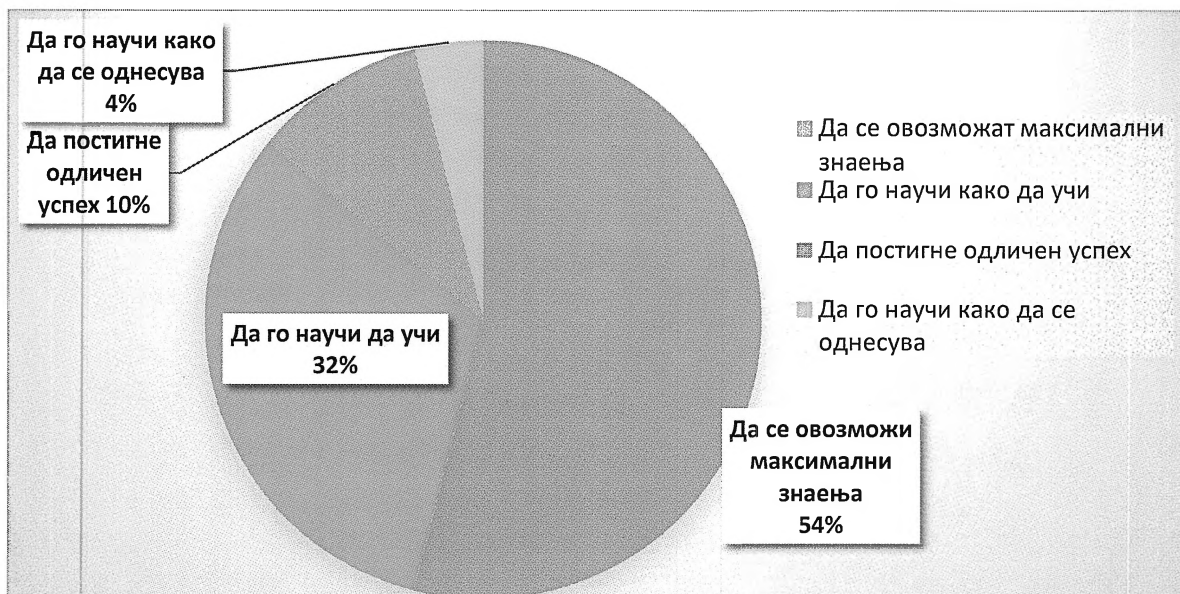


Според прикажаните резултати на графиконот од анкетирањето на родителите на учениците кои беа дел од истражувачкиот примерок по однос на ова прашање може да се истакне дека тие сметаат дека активно се вклучени во сите активности на нивното дете (68%), дека имаат учество во советот на родители (20%), ретко се вклучени (8%) и 4% истаканале дека воопшто не се вклучени.

Во однос на очекувањата на родителите од училиштето во кое учи нивното дете добиени се следните резултати:

Прашање бр.3 – Што очекувате од училиштето во кое учи вашето дете?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Да се овозможат максимални знаења	54	54.0	54.0	54.0
Да го научи како да учи	32	32.0	32.0	86.0
Да постигне одличен успех	10	10.0	10.0	96.0
Да го научи како да се однесува	4	4.0	4.0	100.0
Вкупно	100	100.0	100.0	

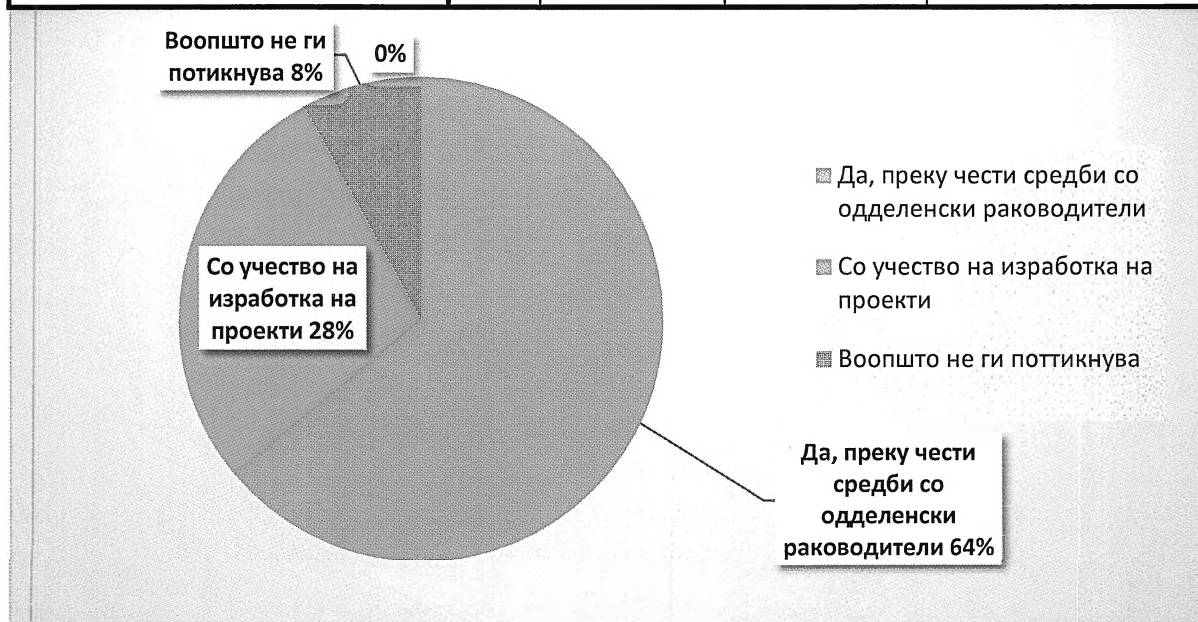


Според прикажаните резултати на графиконот од анкетањето на родителите на учениците кои беа дел од истражувачкиот примерок по однос на ова прашање може да се истакне дека тие сметаат дека од училиштето кое го посетува нивното дете очекуваат: да му бидат овозможени максимални знаења (54%), да го научи како да учи (32%), да постигне одличен успех (10%) и 4% истакнале дека очекуваат во училиште да научи како да се однесува.

Во однос на поттикнувањето на вклученост на родителите од страна на училиштето добиени се следните резултати:

Прашање бр.4 – Дали училиштето ги поттикнува родителите да се вклучат во училиштето?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Да, преку чести средби со одделенски раководители	64	64.0	64.0	64.0
Со учество на изработка на проекти	28	28.0	28.0	92.0
Воопшто не ги поттикнува	8	8.0	8.0	100.0
Вкупно	100	100.0	100.0	

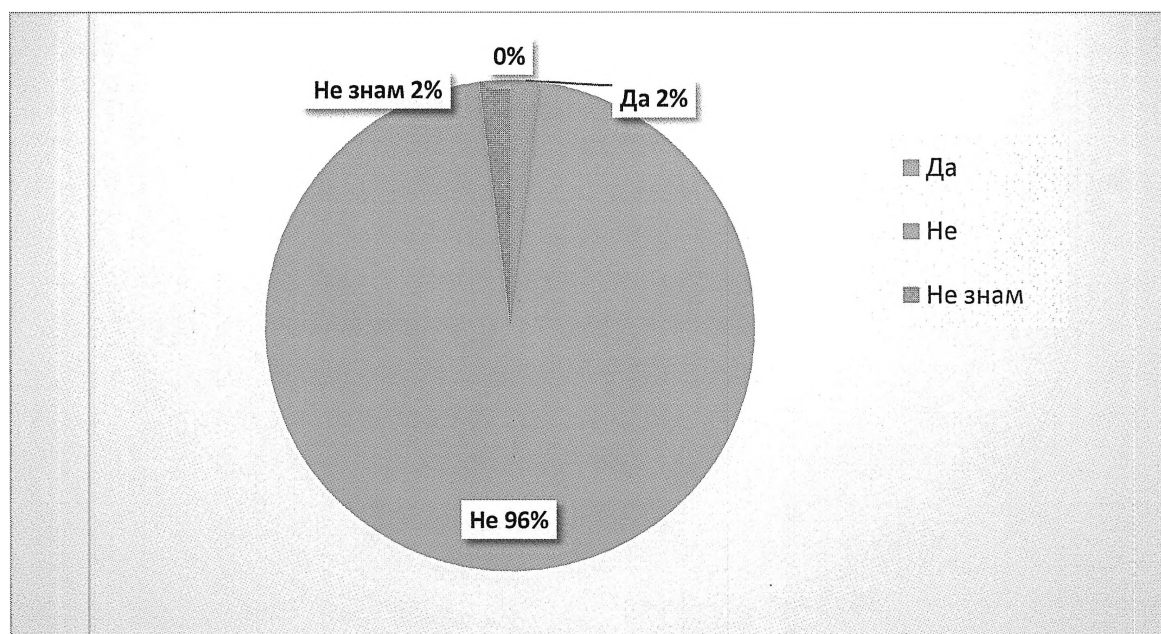


Според прикажаните резултати на графиконот од анкетирањето на родителите на учениците кои беа дел од истражувачкиот примерок по однос на ова прашање може да се истакне дека тие сметаат дека училиштето преку чести средби со одделенските раководители ги поттикнува да се вклучат во училиштето (64%), 28% сметаат дека со учество на изработка на проекти и 8% сметаат дека воопшто не ги поттикнува.

Во однос на постоењето на бариери кои ја попречуваат интеракцијата помеѓу училиштето и семејството од страна на родителите добиени се следните резултати:

Прашање бр.5 – Дали постојат бариери кои ја попречуваат интеракцијата помеѓу училиштето и семејството?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Да	2	2.0	2.0	2.0
Не	96	96.0	96.0	98.0
Не знам	2	2.0	2.0	100.0
Вкупно	100	100.0	100.0	



Според прикажаните резултати на графиконот од анкетирањето на родителите на учениците кои беа дел од истражувачкиот примерок по однос на ова прашање може да се истакне дека тие сметаат дека не постојат бариери кои ја попречуваат интеракцијата помеѓу училиштето и семејството (96%), 2% дале потврден одговор и 2% немаат одговор на ова прашање.

Во однос на превземањето активности во училиштето за разрешување на конфликтите на кои наидуваат учениците од страна на родителите добиени се следните резултати:

Прашање бр.6 - Колку училиштето превзема активности за разрешување на конфликтите на кои наидуваат учениците во училиштето?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Превземање на разни педагошки мерки	40	40.0	40.0	40.0
Соработка со родителите и со стручни лица	58	58.0	58.0	98.0
Се применуваат казни	/	/	/	/
Игнорирање на таквите ученици	2	2.0	2.0	100.0
Друго	/	/	/	
Вкупно	100	100.0	100.0	

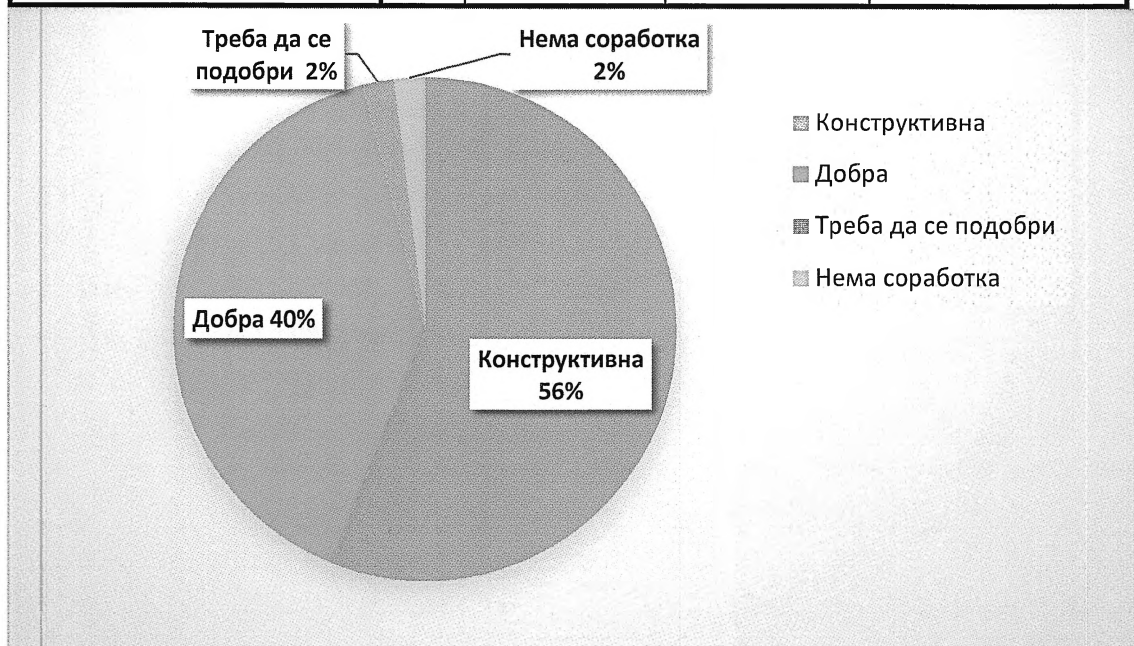


Според прикажаните резултати на графиконот од анкетањето на родителите на учениците кои беа дел од истражувачкиот примерок по однос на ова прашање може да се истакне дека тие сметаат дека училиштето превзема активности за решавање на конфликтите на кои наидуваат учениците во училиштето на релација на превземање на разни педагошки мерки (40%), 58% истакнале соработка помеѓу родителите со стручни лица и 2% истакнале игнорирање на учениците кои навлегуваат во конфликти.

Во однос на проценката која ја даваат родителите за соработката на релација ученик-наставник-родител добиени се следните резултати:

Прашање бр.7 – Како ја оценувате соработката на релација ученик - наставник-родител?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Конструктивна	56	56.0	56.0	56.0
Добра	4	40.0	40.0	96.0
Треба да се подобри	2	2.0	2.0	98.0
Нема соработка	2	2.0	2.0	100.0
Вкупно	100	100.0	100.0	

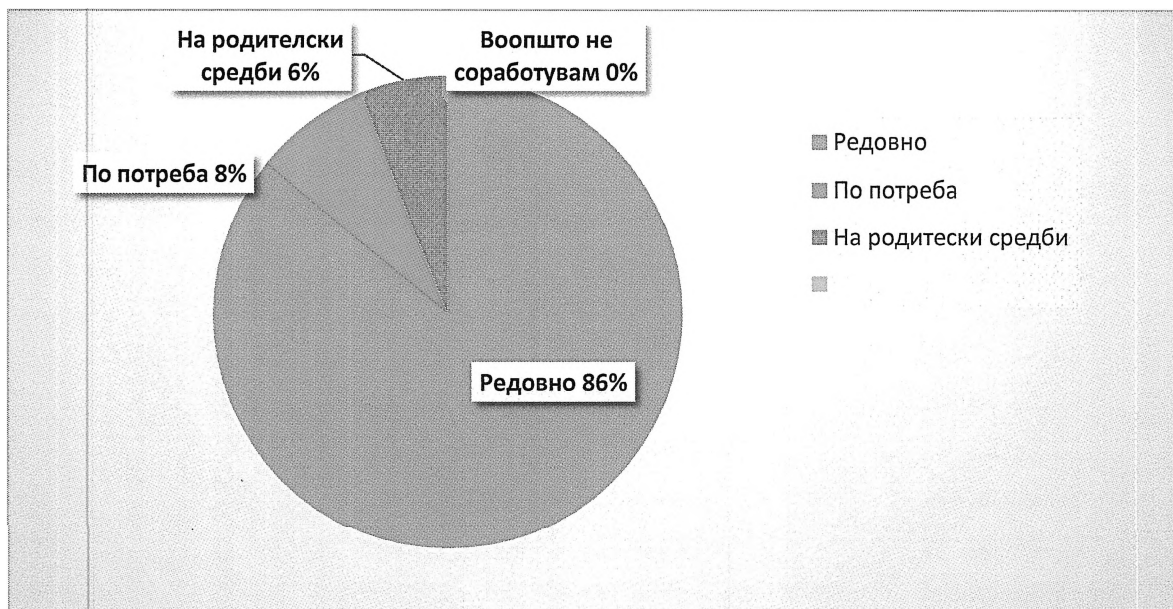


Според прикажаните резултати на графиконот од анкетањето на родителите на учениците кои беа дел од истражувачкиот примерок по однос на ова прашање може да се истакне дека соработката на релација ученик-наставник-родител ја оценуваат како конструктивна (56%), 40% ја оценуваат како добра, 2% сметаат дека треба да се подобри и 2% сметаат дека нема соработка.

Во однос на соработката на родителите со одделенскиот раководител добиени се следните резултати:

Прашање бр.8 – Колку често соработувате со одделенскиот раководител?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Редовно	86	86.0	86.0	86.0
По потреба	8	8.0	8.0	94.0
На родителски средби	6	6.0	6.0	100.0
Воопшто не соработувам	/	/	/	
Вкупно	100	100.0	100.0	

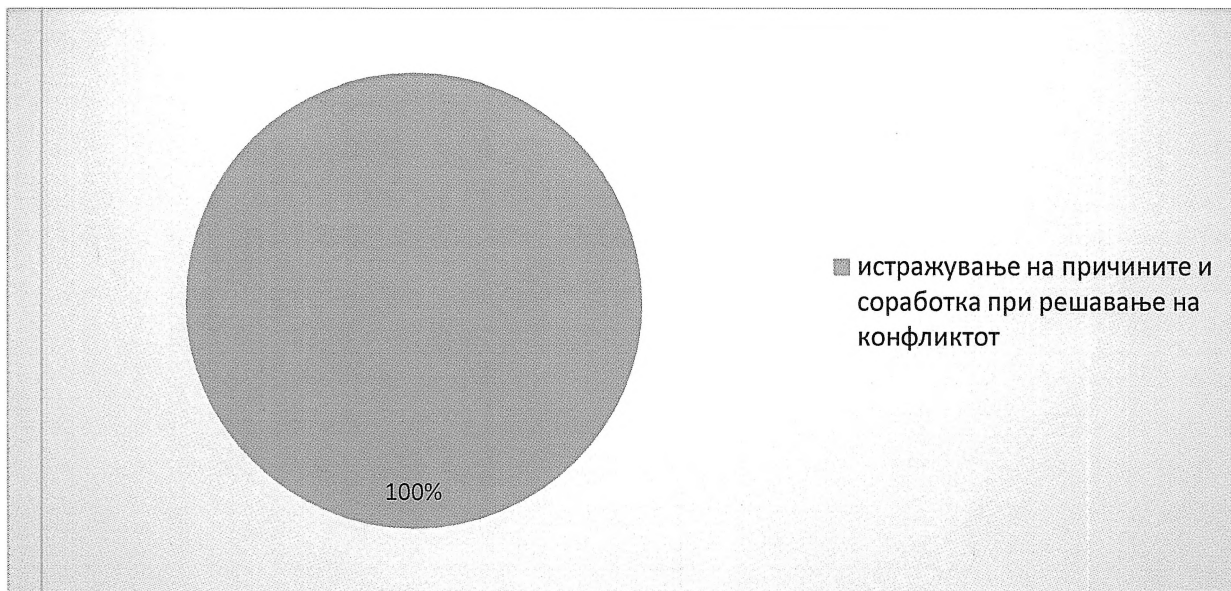


Според прикажаните резултати на графиконот од анкетањето на родителите на учениците кои беа дел од истражувачкиот примерок по однос на ова прашање може да се истакне дека редовно соработуваат со одделенскиот раководител на нивното дете (86%), 8% истакнале дека соработуваат по потреба и 6% истакнале дека соработуваат само на родителски средби.

Во однос на однесувањето на родителите при конфликт помеѓу нивното дете и наставникот добиени се следните резултати:

Прашање бр.9 -Како се однесувате при конфликт меѓу вашето дете и наставникот?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Го обвинувам наставникот	/	/	/	/
Конфликтот го третирам како проблем кој треба да се реши	/	/	/	/
Истражување на причините и соработка при решавање на конфликтот	100.0	100.0	100.0	100.0
Го игнорирам конфликтот	/	/	/	
Вкупно	100	100.0	100.0	

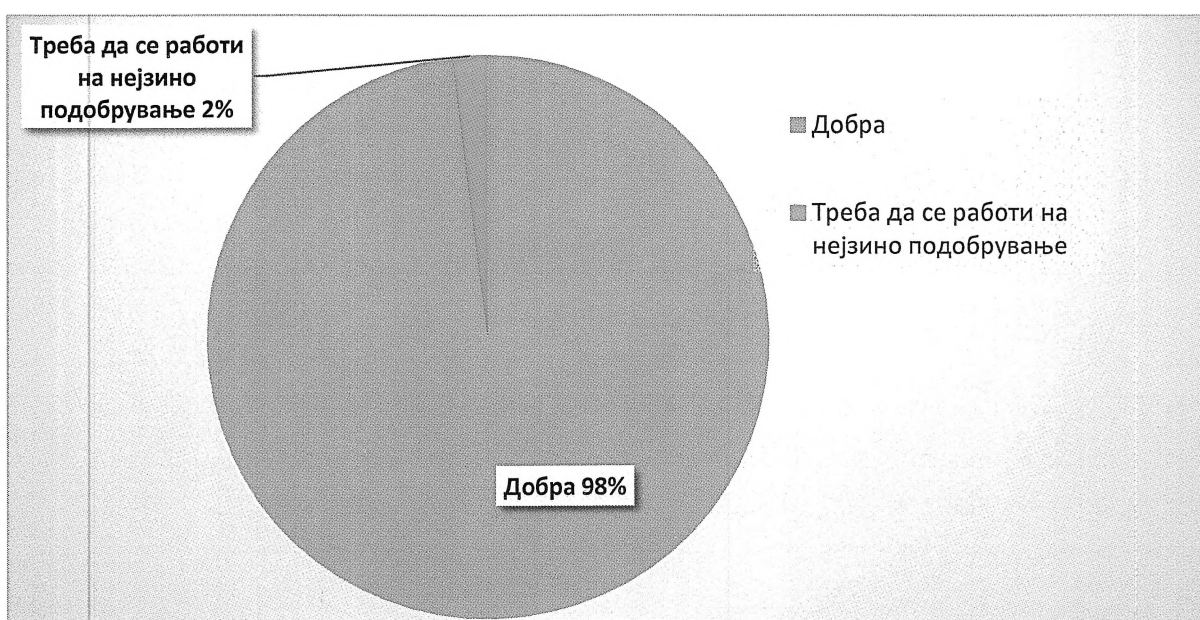


Според прикажаните резултати на графиконот од анкетањето на родителите на учениците кои беа дел од истражувачкиот примерок по однос на ова прашање може да се истакне дека тие сметаат дека при конфликт на наставникот со нивното дете ги истражуваат причините и бараат соработка за разрешување на конфликтот (100%).

Во однос на проценката на родителите за училишната клима во училиштето во кое учи нивното дете добиени се следните резултати:

Прашање бр.10 - Како ја оценувате училишната клима во училиштето каде учи вашето дете?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Добра	98	98.0	98.0	98.0
Треба да се работи на нејзино подобрување	2	2.0	2.0	100.0
Лоша	/	/	/	
Вкупно	100	100.0	100.0	

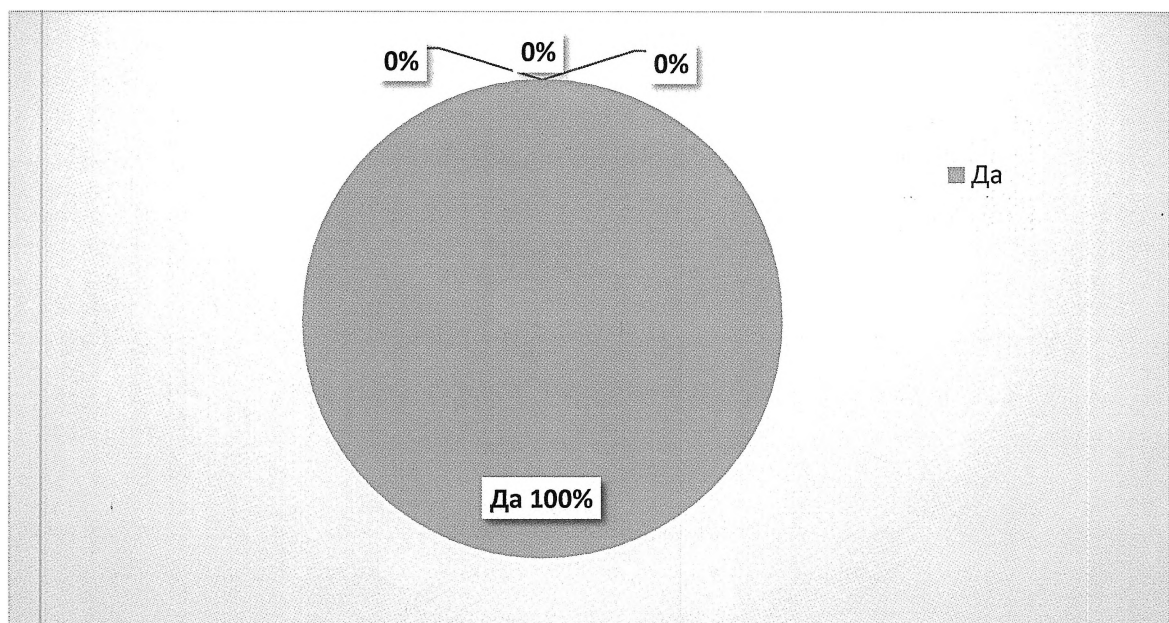


Според прикажаните резултати на графиконот од анкетирањето на родителите на учениците кои беа дел од истражувачкиот примерок по однос на ова прашање може да се истакне дека училишната клима во која учи нивното дете ја оценуваат како добра (98%) и 2% сметаат дека треба да се работи на нејзино подобрување.

Во однос на вклученоста на родителите во училиштето и позитивен ефект од истата добиени се следните резултати:

Прашање бр.11 - Дали вклученоста на родителите во училиштето може да има позитивен ефект на училишната клима?

Категорија на одговори	f	Процент %	Валиден %	Кумулативен %
Да	100	100.0	100.0	100.0
Не	/	/	/	
Делумно	/	/	/	
Вкупно	100	100.0	100.0	



Според прикажаните резултати на графиконот од анкетирањето на родителите на учениците кои беа дел од истражувачкиот примерок по однос на ова прашање може да се истакне дека тие сметаат дека вклученоста на родителите во училиштето би имало позитивно влијание врз училишната клима што е став на 100% од анкетираниите од оваа анкетна категорија.

Родителите во однос на **прашањето бр. 12**: "Што сметате дека е најпотребно за постоење на позитивна училишна клима без конфликти?" ги невеле следните мислења:

- Ако сите ученици пред се имаат домашна култура, одговорно се покажат на училишните задачи, и сите препреки се решаваат заедно со претпоставените предметни наставници со заедничка работа би се надминале сите проблеми во училиштето.
- Треба да се подобри релацијата ученик-наставник-родител преку родителски одбор на одделение и одбор на училиште
- Соработка на родителите и нивна вклученост во носењето одлуки во училиштето
- Битно е правилно пристапување и решавање на конфликтот
- Соработка и флексибилност во работата, како и почитување на културниот ред.
- Соработка меѓу ученик-наставник, ученик – родител, и ученик-ученик.
- Да се постави видео надзор во училишните простории и секоја непријатност да биде благовремено спречен
- Рамноправен и еднаков третман кон сите ученици
- Материјална опременост на училиштата да се подобри бидејќи е многу слаба
- Потребни се материјали поврзани со наставниот процес зради практично т.е. експериментално прикажување на учениците
- Немање предрасуди, и др.

Од спроведеното истражување на родителите на учениците од основните училишта на градовите Скопје и Дебар може да се истакне дека тие сметаат дека пред се треба да се подобри комуникацијата и соработката на сите релации (родител, наставник, директор, ученик) што ќе резултира со подобра училишна клима и одбегнување на евентуални конфликти.

3.3. Тестирање на хипотези

За тестирање на хипотезите применети се соодветни статистички постапки со помош на Пирсоновиот коефициент на корелација, t-тестот и Дескриптивна статистика согласно на потребите.

Во интерес на докажување на општата хипотеза применет е Пирсоновиот коефициент на корелација. Изборот на тестот е поради начинот на структурирање на наведените хипотези. Пирсоновниот тест на корелација се применува кога се претпоставува дека постои (или не постои) корелација помеѓу две компарирани мостри, односно дали постои или не постои корелација помеѓу ставовите на наставниот кадар и менаџментот за наведените тврдења (хипотези).

За посебните хипотези во зависност од потрбата е применет Пирсоновиот коефициент на корелација и t-тест (тестирање на значајност на разлики поради тоа што се претпоставува дека постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на испитаниците кои беа дел од истражувачкиот примерок, односно помеѓу наставниците и директорите на училиштето).

За последната хипотеза е дадена дескриптивна статистика од причина што не постои можност да се тестира статистичката значајност на разликите со примена на t-тест (кој се применува само кај две анализирани групи) бидејќи анализираме три групи (директорите, наставниците и родителите). Во случајот за потврдување / отфрлање на хипотезата во предвид се земени добиените аритметички вредности, при што, доколку се разликуваат хипотезата се отфрла, односно, доколку не се значајно различни ставовите на испитаниците хипотезата се прифаќа.

Тестирање на општата хипотеза

± *Менаџерските активности на директорот во основното училиште се во функција на воспоставување на училишна клима без конфликти* - претставува главна хипотеза на ова истражување и за нејзино докажување во предвид се земени прашањето под реден број 2 од анкетниот прашалник за наставници и прашањето број 11 од анкетниот прашалник за директори. Од резултатите добиени на прашањата се доаѓа до заклучок дека анкетираниите директорите вклучени во истражувачкиот примерок на основните училишта сметаат дека менаџерските активности и менаџерот имаат големо влијание во поставувањето позитивна клима без конфликти, односно дека директорот е темелот на добра училишна клима, што е став на 11.1% од анкетирани, додека 88.9% сметаат дека тоа е така, но и дека училишната клима зависи и од наставниот кадар. Додека пак, анкетираниите наставници од вклучените основните училишта во истражувачкиот примерок во најголем дел (51%) сметаат дека во училиштето во кое работат владее позитивна клима без конфликти, 26% истакнале дека постои позитивна комуникација, 17% истакнале позитивна клима на релација подреден – надреден, 2% истакнале дека постои непријатна клима со чести расправи, 1% истакнале дека има клима без комуникација и игнорирање на проблемите и 3% забележале друго како одговор на ова прашање.

Според добиените резултати (прашање број 1 и 11) од наставниците и директорите претпоставуваме дека помеѓу нив постои корелација и во интерес на докажување на хипотезата ќе го употребиме Пирсоновиот тест на корелација.

Корелации

		Наставници	Директори
Наставници	Пирсонов тест на корелација	1	.454
	Значајност (2-насочно)		.220
	N	9	9
Директори	Пирсонов тест на корелација	.454	1
	Значајност (2-насочно)	.220	
	N	9	100

Од направената пресметка на може да се истакне дека постои средно ниво на корелација, што означува делумно потврдување на поставената хипотеза што значи дека менаџерските активности на директотрот во основните училиштата имаат голема функција врз градењето на позитивна училишна клима без конфликти.

Тестирање на посебни хипотези

➤ **Слабата соработка помеѓу вработените во училиштето доведува до конфликти при што се нарушува училишната клима.**

За тестирање на оваа хипотеза во предвид се земени прашањето под реден број 2 од анкетниот прашалник за наставници и прашањето бр.12 од анкетниот прашалник за директори. Во нив 54% од наставниците соработката помеѓу наставниот кадар и директорот на училиштето ја оценуваат како добра, 21% ја оценуваат како заедничко носење и спроведување на одлуки, 15% како потреба за подобрување и 10% ја оценуваат на многу ниско ниво. Додека пак директорите на основните училишта 77,8% сметаат дека нискиот степен на соработка помеѓу вработените во училиштето доведува до настанување на конфликтни ситуации со што се нарушува училишната клима, додека 22.2% делумно се согласуваат со овој став. Оттука претпоставуваме дека ставовите на директорите и наставниците се во корелација и тоа ќе го докажеме со употреба на Пирсоновиот тест на корелација.

Корелации

		Наставници	Директори
Наставници	Пирсонов тест на корелација	1	.236
	Значајност (2-насочно)		.541
	N	100	9
Директори	Пирсонов тест на корелација	.236	1
	Значајност (2-насочно)	.541	
	N	9	9

Од направената пресметка на Пирсонов коефициент на корелација може да се истакне дека $r = 0.236$ што означува ниско ниво на корелација и ја отфрла поставената хипотеза.

➤ **Постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на директорот и наставниот кадар дека нискиот степен на соработка помеѓу нив создава училишна клима со зачестени конфликти** - преставува помошна хипотеза и за нејзино тестирање во предвид се земени прашањето под реден број 12 од анкетниот прашалник за наставници и прашањето бр.1 од анкетниот прашалник за директори. Каде наставниците од основните училишта сметаат дека нискиот степен помеѓу нив и директорот во училиштето креира клима во која има почести конфликтни ситуации (49%), 26% сметаат дека делумно има влијание и 25% сметаат дека нискиот степен на соработка не создава конфликти кои ја нарушуваат училишната клима. Додека пак, директорите на основните училишта сметаат дека во најголем дел нивната соработка со наставниците е на високо ниво (88.9%) и 11.1% ја оценуваат на средно ниво. Оттука за тестирање на значајноста на разликите на ставовите на директорите и наставниците ќе го употребибе t-тестот.

Компарирани примероци на испитување

	Разлики					t	df	Значајност (2-насочно)
	Аритметичка средина	Стандардна девијација	Стандардна грешка на Аритметичка средина	95% Интервал на доверба				
				Ниско	Високо			
Пар 1 Директори - наставници	1.222	.972	.324	.475	1.969	3.773	8	.005

$$t_{\alpha} = 1,860$$

Од прикажаните резултати може да се прочита дека вредноста на $t=3,773$ за ниво на значајност од 0,05 и $df = 8$, при што прочитаната таблична вредност за t_{α} изнесува 1,860, може да се истакне дека $t > t_{\alpha}$ што говори дека поставената хипотеза не се прифаќа, односно може да се заклучи дека добиените разлики во одговорите меѓу директорот и наставниците е значајна. Оттука врз основа на горенаведената анализа ја прифаќаме помошната хипотеза дека нискиот степен на соработка помеѓу нив создава училишна клима со зачестени конфликти.

➤ **Училишна клима во која има почести конфликти негативно се одразува на образовните резултати**- претставува помошна хипотеза и за нејзино тестирање во предвид се земени прашањето под реден број 13 од анкетниот прашалник за наставници и прашањето бр.13 од анкетниот прашалник за директори. Во нив 70% од наставниците од основните училишта сметаат дека во училиштата во кои има зачестени конфликтни ситуации се влошува и целокупната слика, односно се влошуваат образовните резултати, негативен став по ова прашање имаат 28% од наставниците и 2% делумно се согласуваат. Додека пак, директорите сметаат дека училиштата во кои има почести конфликтни ситуации резултира со комплетно нарушување на образовните резултати што е став на 77.8% од анкетираниите, додека 22.2% не се согласуваат со ова тврдење. За докажување на оваа хипотеза ќе го примениме Пирсонов тест на корелација:

Корелации

		Наставници	Директори
Наставници	Пирсонов тест на корелација	1	.189
	Значајност (2-насочно)		.626
	N	9	9
Директори	Пирсонов тест на корелација	.189	1
	Значајност (2-насочно)	.626	
	N	9	100

Од прикажаните резултати на табелата може да се заклучи дека не постои корелација помеѓу пресметаните вредности, што оди во прилог на алтернативната хипотеза .

➤ **Постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите директорот и наставниот кадар во основните училишта дека училишната клима во која нема конфликти позитивно се одразува на ефикасноста на работењето во училиштето** – преставува помошна хипотеза и за нејзино тестирање на во предвид се земени прашањето под реден број 14 од анкетниот прашалник за наставници и прашањето бр.14 од анкетниот прашалник за директори. Во нив директорите на основните училишта во најголем дел (88.9) сметаат дека училишната клима во која нема воопшто конфликти позитивно се одразува на ефикасноста во работењето, додека 11.1% имаат спротивставено мислење. Додека пак, анкетираниите наставници од вклучените основни училишта во истражувачкиот примерок сметаат дека училишна клима во која нема конфликти има позитивно влијание на ефикасноста на работење во училиштето (57%), 16% имаат негативен став по ова прашање и 27% делумно се согласуваат.

Заради докажување на значајноста на разликите на ставовите од испитаниците ќе извршеме пресметка користејќи го t-тестот.

Смпарирани примероци на испитување

	Разлики					t	df	Значајност (2-насочно)
	Аритметичка средина	Стандардна девијација	Стандардна грешка на Аритметичка средина	95% Интервал на доверба				
				Ниско	Високо			
ар 1 Директори - Наставници	-.222	.667	.222	-.735	.290	1.000	8	.347

$$t_{\alpha} = 1,860$$

Од прикажаните резултати може да се прочита дека вредноста на $t=1.000$ за ниво на значајност од 0,05 и $df = 8$, при што прочитаната таблична вредност за t_{α} изнесува 1,860, може да се истакне дека $t < t_{\alpha}$ што говори дека поставената хипотеза се прифаќа.

➤ **Постојат статистички значајни разлики помеѓу ставовите на директорот и наставниот кадар дека процесот на мотивација, наградување и пофалби од страна на директорот влијае на подобрувањето на училишната клима.** –преставува помошна хипотеза и за нејзино тестирање на во предвид се земени прашањето под реден број 16 од анкетниот прашалник за наставници и прашањето бр.16 од анкетниот прашалник за директори. Во нив анкетираниите наставници сметаат дека со примена на мотивациски техники од страна на директорот се влијае на подобрување на училишната клима (68%), 28% делумно се согласуваат и 4% не се согласуваат. Додека пак, директорите на основните училишта во најголем дел (77.8%) сметаат дека со примена на мотивациски алатки, наградување и пофалби на наставниот кадар се постигнува поголема мотивираност кај наставниците, а со самото тоа и подобрување на училишната клима, додека 11.1% имаат негативен став по ова прашање и 11.1% делумно се согласуваат. Заради докажување на значајноста на разликите на ставовите од испитаниците ќе извршеме пресметка користејќи го t-тестот.

омпарирани примероци на испитување

	Разлики					t	df	Значајност (2-насочно)
	Аритметичка средина	Стандардна девијација	Стандардна грешка на Аритметичка средина	95% Интервал на доверба				
				Ниско	Високо			
Гар 1 Директор - Наставници	-.111	1.054	.351	-.921	.699	.316	8	.760

$t_{\alpha} = 1,860$

Од прикажаните резултати може да се прочита дека вредноста на $t=0.316$ за ниво на значајност од 0,05 и $df = 8$, при што прочитаната таблична вредност за t_{α} изнесува 1,860, може да се истакне дека $t < t_{\alpha}$ што говори дека поставената хипотеза се прифаќа.

➤ ***Постојат статистички значајни разлики помеѓу ставовите на директорот, наставничкиот кадар и родителите во однос на тоа дека вклученоста на родителите во училиштето може да има позитивен ефект во градење научилишната клима без конфликти.***

За тестирање на оваа хипотеза во предвид се земени прашањето под реден број 11 од анкетниот прашалник за наставници, прашањето бр.17 од анкетниот прашалник за директори и прашање бр.12 од анкетен прашалник за родители. Во нив анкетираниите наставници од вклучените основни училишта во истражувачкиот примерок во најголем дел (58%) сметаат дека вклучувањето на родителите на учениците во училиштето може да има позитивно влијание на училишната клима, 32% делумно се согласуваат со овој став и 10% сметаат дека вклучувањето на родителите не би имало никакво влијание. Директорите на основните училишта кои се вклучени во истражувачкиот примерок во најголем дел (88.9%) сметаат дека вклученоста на родителите во училиштето може да има позитивен ефект во училишната клима, додека 11.1% од анкетираниите директори делумно се согласуваат. Додека пак, родителите на учениците кои беа дел од истражувачкиот примерок по однос на ова прашање може да се истакне дека тие сметаат дека вклученоста на родителите во училиштето би имало позитивно влијание врз училишната клима што е став на 100% од анкетираниите од оваа анкетна категорија.

Заради докажување на оваа хипотезата во предвид ќе се земаат добиените аритметички вредности и со помош на Дискриптивната статистика ќе ја тестираме посебната хипотеза.

Дескриптивна статистика

	Број на случаи	Минимум	Максимум	Аритметичка средина	Стандардна девијација
А	100	1	3	1.74	.917
Б	9	1	3	1.22	.667
В	100	1	1	1.00	.000
Валиден број на случаи	9				

Ако се пресмета средна вредност на сите три аритметички средини (1.74, 1.22, 1) вкупната вредност изнесува $m=1.32$, што означува непостоење статистички значајна разлика помеѓу трите анализирани групи од што може да се заклучи дека не постои статистички значајна разлика помеѓу анализираниите групи и хипотезата се отфрла притоа ја прифаќаме помошната хипотеза што докажува дека вклученоста на родителите во училиштето има позитивен ефект во градење научилишната клима без конфликти.

IV. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Поставените хипотези во ова истражување ни беа од корист при реализацијата на истражувањето и обработката на резултатите од истото. Од спроведеното истражување дојде до сознание дека во основните училишта на територијата на град Скопје и Дебар има релативно добра училишна клима.

Поточно од статистичката пресметка на одговорите на испитаниците (директорите, наставниците) дојдено е до сознание дека општата хипотеза делумно се прифаќа што значи дека според нивните ставови - **Менаџерските активности на директорот во основното училиште се во функција на воспоставување на училишна клима без конфликти.**

Што се однесува до посебните хипотези две беа прифатени а останатите четири беа отфрлени и тоа:

❖ Слабата соработка помеѓу вработените во училиштето доведува до конфликти при што се нарушува училишната клима-оваа хипотеза беше отфрлена односно ниско е нивото на корелација на ствовите на директорите и наставниците во основните училишта што оди во прилог на алтернативната хипотеза па оттука можеме да заклучиме дека **слабата соработка помеѓу вработените во основните училишта доведува до конфликти кои негативно влијаат врз училишната клима.**

❖ Постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на директорот и наставниот кадар дека нискиот степен на соработка помеѓу нив создава училишна клима со зачестени конфликти – хипотезата H_0 (почетна) е отфрлена, па може да се заклучи дека добиените разлики во одговорите меѓу директорот и наставниците е значајна. Врз основа на наведените анализи ја прифаќаме помошната хипотеза што значи дека според ставовите на директорите и наставниот кадар во основното образование **нискиот степен на соработка помеѓу директорот и наставниот кадар создава училишна клима со зачестени конфликти.**

❖ Училишна клима во која има почести конфликти негативно се одразува на образовните резултати – хипотезата се отфрла, ја прифативме алтернативната хипотеза па оттука според ставовите и мислењата на наставниот кадар и директорите на основните училишта може да заклучиме дека **училишна клима во која има почести конфликти негативно се одразува на образовните резултати.**

❖ Постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на директорот и наставниот кадар во основните училишта дека училишната клима во која нема конфликти позитивно се одразува на ефикасноста на работењето во училиштето – хипотезата се прифаќа, односно не постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на директорот и наставниот кадар во основните училишта дека **училишната клима во која нема конфликти позитивно се одразува на ефикасноста на работење во училиштето.**

❖ Постојат статистички значајни разлики помеѓу ставовите на директорот и наставниот кадар дека процесот на мотивација, надградување и пофалби од страна на директорот влијае на подобрувањето на училишната клима - се прифаќа односно не постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на директорот и наставниот кадар во основните училишта дека што значи дека **процесот на мотивирање, наградување и пофалби од страна на директорот влијае на подобрување на училишната клима.**

❖ Постојат статистички значајни разлики помеѓу ставовите на директорот, наставничкиот кадар и родителите во однос на тоа дека вклученоста на родителите во училиштето може да има позитивен ефект во градење на училишна клима без конфликти - се отфрла, па може да се заклучи дека добиените разлики во одговорите меѓу директорот и наставниците е значајна. Врз основа на наведените анализи ја прифаќаме помошната хипотеза што значи дека според ставовите на директорите и наставниот кадар во основното образование дека **вклученоста на родителите во училиштето има позитивен ефект во градењето на училишната клима без конфликти.**

Согласно на спроведеното истражување на директорите произлегоа и следните заклучоци:

- Директорите и наставниците имаат одлична соработка и одлуките кои се носат во рамките на училиштето ги носат сите заедно, со взаимно почитување и разбирање.
- Родителите на учениците во најголем дел од случаите се вклучени во училиштата при што соработката со родителите на учениците се оценува воглавно на високо ниво. Притоа директорите сметаат дека вклученоста на родителите на учениците има позитивен ефект во училишната клима.
- Директорите на училиштата конфликтите со наставниците ги доживуваат како проблем кој треба да се решава, а поретко како повремени појава која е речиси неизбежна во една работна околина. Евентуалните настанати проблеми секогаш се решаваат со разговор и дискусија.
- Во основните училишта кои беа дел од истражувачкиот примерок, по мислење на директорите, во најголем дел постои позитивна и отворена комуникација.
- Училишната клима се оценува од средно до високо ниво што јасно укажува дека во едни училишта е на повисоко ниво, додека во други на пониско.
- Директорите сметаат дека тие имаат висок степен на влијание врз поставувањето на позитивната училишна клима без конфликти но сепак училишната клима зависи и од наставниците.
- Слабата соработка помеѓу вработениот кадар во училиштата може да биде честа причина за настанување на конфликт кој ќе ја наруши училишната клима.
- По мислење на директорите училиштето кое има чести конфликти како краен резултат добива влошување на образовните резултати. Спротивно на тоа, тие сметаат и дека училишната клима во која нема конфликти има позитивно влијание врз ефикасноста на работењето во училиштето.
- Тимската работа во училиштата позитивно влијае на градењето на успешна клима без конфликти.

- Директорите кои користат мотивациски техники со вработените забележале дека наградите и пофалбите имаат влијание на наставниот кадар и се постигнува подобрување на училишната клима.

Од спроведените резултати за наставниците кои се вработени во основните училишта на територијата на град Скопје и Дебар извлечени се следните заклучоци:

- По мислење на повеќе од половина од испитаниците во училиштето во кое работат владее позитивна клима без конфликти. Тие нивната соработка со директорот на училиштето ја оценуваат на средно ниво.
- Во ситуации кога наставниците сакаат да разговараат со директорот тие лесно стапуваат во контакт.
- Соработката помеѓу наставниот кадар во најголем дел од училиштата се оценува како одлична, додека во 1/3 од случаите се оценува како добра но сепак слаба со поединци. Односите на наставниците во основните училишта во најголем дел од училиштата се базираат на взаемно почитување и соработка. Повеќе од половина од анкетираниите наставници истакнале дека речиси никогаш не навлегуваат во конфликт со други наставници.
- Наставниците проблемите кои настануваат со родителите на учениците, директорите, како и конфликтите со други наставници ги доживуваат како проблем кој треба да се решава.
- Евентуалните настанати конфликти со родителите на учениците, со наставниот кадар или директорите се решаваат на мирен начин со разговор и дискусија.
- Наставниците вклученоста на родителите на учениците во основното образование ја оценуваат како доволна.
- Ефикасноста на соработката помеѓу наставниот кадар и родителите на учениците од страна на анкетираниите наставници е оцената од средно до високо ниво.

- Доколку во училиштето постои низок степен на соработка помеѓу директорот и наставниот кадар во училиштето зачестено се јавуваат конфликти со што се нарушува училишната клима. Спротивно на тоа пак се смета дека доколку не постојат конфликти тоа би имало позитивен ефект на градењето позитивна клима и би се зголемила ефикасноста на работењето.
- Наставниците сметаат дека доколку директорот на училиштето соодветно ги мотивира би имало позитивно влијание на подобрувањето на училишната клима.

Во продолжение следат добиените заклучоци од анкетаирањето на родителите на учениците од основно образование на територијата на град Скопје и Дебар. Имено, родителите сметаат дека се добредојдени во училиштето на нивните деца. Притоа истакнуваат дека се активно вклучени во сите активности на детето. Родителите очекуваат училиштето на детето да му овозможи максимално знаење и да го научи како да постигне успех. Најголем дел од основните училишта ги поттикнуваат родителите да се вклучат во образованието на нивното дете преку организирање на чести родителски средби.

Оттука, може да се заклучи дека во најголем дел од училиштата владее позитивна клима со ретки конфликти, кои и кога ќе настанат се решаваат на мирен начин преку взаемна соработка и разбирање.

Менџерските активности на директорот (соработката со наставниците и родителите, мотивацијата, пофалбите, наградувањата, решавањето на конфликтите) односно доброто менаџирање на директорот ја подобрува училишната клима а подобрувањето на училишна клима влијае и врз ефикасноста и образовните резултати во училиштето.

V. ПРИЛОЗИ

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК за наставници

Анкетирањето е анонимно. Добиените резултати ќе бидат применети исклучиво за изработка на магистерски труд. Не постојат точни и неточни одговори. На секое прашање може да забележите само по еден одговор.

Социодемографски податоци

Работен стаж:

Помалку од 5 години	5 - 15 години	Повеќе од 15 години
---------------------	---------------	---------------------

Вработени во училиштето: -----

Истражување

1. Каква училишна клима владее во вашето училиште?

- Со позитивна комуникација меѓу подреден- надреден
- позитивна без конфликти
- позитивна комуникација меѓу наставник -родител
- непријатна со чести расправии
- без комуникација и со игнорирање на конфликтите
- Друго -----

2. Оценете ја соработката помеѓу наставниот кадар и директорот на училиштето.

- На многу ниско ниво
- Добра
- Потребно е да се работи на нејзино подобрување
- Заеднички донесуваме и спроведуваме одлуки

7. Како ги доживувате конфликтите:

Со родителите на учениците	како напад врз вашата личност	како неизбежна појава	како проблем кој треба да се разрешува	Друго
Со наставниот кадар	како напад врз вашата личност	како неизбежна појава	како проблем кој треба да се разрешува	Друго
Со директорот	како напад врз вашата личност	како неизбежна појава	како проблем кој треба да се разрешува	Друго

8. На кој начин ги решавате конфликтите со:

Со родителите на учениците	Со разговор и дискусија	Во соработка со стручните служби во училиштето	Се обраќате кај менаџментот на училиштето	Го игнорирате конфликтот	Друго
Со наставниот кадар	Со разговор и дискусија	Во соработка со стручните служби во училиштето	Се обраќате кај менаџментот на училиштето	Го игнорирате конфликтот	Друго
Со директорот	Со разговор и дискусија	Во соработка со стручните служби во училиштето	Барате наставнички совет	Го игнорирате конфликтот	Друго

9. Колку се вклучени родителите во училиштето?

- Недоволно
- Доволно
- Делумно
- Само при разрешување на некој конфликт

10. Оценете ја ефикасноста на соработката помеѓу наставниот кадар и родителите на учениците на скала од 1 до 5 (1 означува лоша соработка, 5 одлична соработка).

1 2 3 4 5

11. Дали сметате дека вклученоста на родителите во училиштето може да има позитивен ефект за училишната клима.

- Да - Не - Делумно

12. Дали според ваше мислење нискиот степен на соработка помеѓу директорот и наставниот кадар создава училишна клима со зачестени конфликти.

- Да - Не - Делумно

13. Дали мислите дека во училиште во кое има чести конфликти резултира со влошување на образовните резултати.

- Да - Не

14. Дали сметате дека училишната клима во која нема конфликти се одразува на ефикасноста на работење во училиштето.

- Да - Не - Делумно

15. Според ваше мислење дали тимската работа во училиштето има позитивно влијание на градењето на училишна клима без конфликти.

- Да - Не - Делумно

16. Дали примената на мотивациски техники (нагрдување и пофалби) од страна на директорот влијае на подобрувањето на училишната клима.

- Да - Не - Делумно

17. Што сметате дека е најзначајно за постоење на училишната клима без конфликти?

Ви благодарам на соработката!

7. Како ја оценувате соработката на релација ученик -наставник-родител?

- конструктивна
- добра
- треба да се подобри
- нема соработка

8. Колку често соработувате со одделенскиот раководител?

- редовно
- по потреба
- на родителски средби
- воопшто не соработувам

9. Како се однесувате при конфликт меѓу вашето дете и наставникот?

- веднаш го обвинувам наставникот
- конфликтот го третирам како проблем кај треба да се реши
- ги истражувам причините и соработувам при решавање на конфликтот
- го игнорирам конфликтот

10. Како ја оценувате училишната клима во училиштето каде учи вашето дете?

- добра
- треба да се работи на нејзино подобрување
- лоша

11. Дали вклученоста на родителите во училиштето може да има позитивен ефект за училишната клима.

- да
- не
- Делумно

12. Што сметате дека е најпотребно за постоење на училишна клима без конфликти.

Ви благодарам на соработката!

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Adelman, H.S. & Taylor, L. (2005), Classroom climate, In S. W. Lee (Ed.), Encyclopedia of School Psychology, Thousand Oaks, CA: Sage.
2. Адамчевска, С. (2002), Стилот на раководење и квалитетот на наставата, Скопје.
3. Адамчевска, С. (1996), Активна настава, Скопје: Легис.
4. Ангеловска, А. (2006), Проект за подобрување на училишната клима, Прирачник за наставници, Скопје: Женска акција.
5. Anderson, D.C. (1998), Curriculum, culture, and communitu: The challenge of school violence. In M. Tonry & M. Moore, Chikago.
6. Борќевиќ, Ј. (1997), Настава и учење у современој школи, Београд, Учителски факултет у Београд.
7. Бешка, П. В. (1995), Конфликти, што преставуваат и како се разрешуваат, Скопје: Филозофски факултет.
8. Bush, T. West- Burnha, J. (1994), The Principles of Educational Management, Longman, Educational Management Development, Unit: University of Leicester, p.103.
9. Bojanović, R., (1995), Uvod u psihologiju menadžmenta. Vo S. Čizmić. Psihologija i menadžment. Beograd: Filozofski fakultet.
10. Бошевска, Л. (2008), Менаџмент во училница и потребни вештини на наставникот, Битола, Херакли – Комерц.
11. Vilotiević, M. (1993), Organizacija i rukovodjenje školom, Beograd, Naučna kniga.
12. Whitaker, P. (1995) Managing Change in Schools, Open University Press.
13. Георгиева, В., Николаева, С. (2001), Образователен менаџмент, Софија: Аскони.
14. Гоцевски, Т. (2007), Образовен Менаџмент, Скопје, Филозофски факултет: Св. „ Кирил и Методиј“.

15. Ghaith, G. (2003), The relationship between forms of instruction, achievement and perceptions of classroom climate," in Educational Researcher 45 (1) 83-93;
16. Gonder, P. O., & Hymes, D. (1994), Improving school climate and culture (AASA Critical Issues Report No. 27).
17. Georgia State University, *School Climate: Defining Factors and Educational Influences*,
Retrieved from: <http://education.gsu.edu/schoolsafety/school%20climate.pdf>
18. Дадли, В. (1998), Разрешување конфликти, Балкански центар за мир, Скопје: Филозофски факултет.
19. Damjanovic, M. (1990), Menadzerska revolucija, Beograd: Zavod za udzbenike I nastavna sredstva, str. 275.
20. Dean, J. (1995), Managing the Primary School, New York.
21. Diana, P. (1993), Organizational cultures – Types and Transformation, London.
22. Ѓорѓева. П. Е. (2007), Современото училиште и моралното воспитание, Штип, Педагошки факултет.
23. Epstein, J. L. (2001), School, family and community partnerships-preparing educators and improving schools, Westview Press, Colorado USA
24. Иванова, В. (2000), Директорот на училиштето: Визија на новиот професионален профил, Скопје: Култура
25. Илиевски, А. (1999), Теоретски основи на наставата, Битола: Биангал
26. Јанкоски, Д. (1998), Транзиција, менаџмент, образование, Скопје, НИРО Просветен работник, стр. 116
27. Камчевска, Б. (2006), Развој на програми и стратегии за автоиндивидуализација на децата, Скопје
28. Котевска, М. (2008), Организациска клима и конфликтите, Битола, НУУБ, Св. „Климент Охридски“.
29. Caldwell, B. & Spinks, J. (1992), Leading the Self-Managing School, London: The Falmer Press.

30. Кралев, Т. (2007), Основи на менаџмент, Скопје: ЦИМ.
31. Covey, R. S. (1992), *Principle Centered Leadership*, Usa New York: Rockefeller Ceter.
32. Coleman, M. (1991), *Planning for parent participation in schools for young child*, Washington, DC:ERIC
33. Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N.M. & Pickeral, T. (2009), *School Climate: Research, Policy, Teacher Education and Practice*. Teachers College Record, Volume 111: Issue 1: pp 180-213.
34. Лазаревски, Ј. (1992), Основи на педагошка психологија, Скопје Универзална печатница, „Кирил и Методиј“.
35. Maslov, H.A. (1982), *Motivacija i licnost*, Beograd, Nolit,
36. Marušić, S. (1995), *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala*, Zagreb, Ekonomski institut.
37. Miitchel, C.R. (1981), *The strukture of international Konflikt*, New York : St.Martin Pres
38. National Association of Elementary School, (2008) *School Culture, they Are Not the Same Thing*,
39. Retrieved from: <http://www.naesp.org/resources/2/Principal/2008/M-Ap56.pdf>
40. Национална програма за развој на образованието во Р. Македонија 2005-2015
41. National School Climate Council (2007). *The School Climate Challenge: Narrowing the gap between school climate research and school climate policy, practice guidelines and teacher education policy*. On: www.schoolclimate.org/index
42. Наставникот и квалитетот на образованието, (2007), Скопје, Дом на просветни работници на Република Македонија,
43. Пелинова, Г., Петковски, П. (2009), *Предизвиците на современото лидерство во образованието*, Скопје.
44. Perry, A. (2000), *The Management of a City School*, (New York: Macmillan).

45. Петковски, К. (2000), Водство и ефективна комуникација, Битола: Киро Дандаро.
46. Петковски, К., Алексова, М. (2004), Водење на динамично училиште, Скопје: Биро за развој на образованието.
47. Петковски, К. (1998), Менаџмент во училиште, Скопје, НИРО Просветен раборник.
48. Печијаревски, Љ. (2007), Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Прилеп, Економски факултет.
49. Попоски, К. (1998) ,Успешен наставник, Скопје, НИРО Просветен работник,
50. Saufler, C., (2005). *School Climate and School Culture*, Retrieved from: <http://www.u98.k12.me.us/files/ateam/SchoolClimateCulture.pdf>
51. Соклевски, Т. (2004) Наставникот како менаџер во теоретската настава, Воспитни крстопати, стр.33-36.
52. Стоилосвска, А. (2004), Како да се изгради здрава училишна, Битола: Херакли-Комерц .
53. Стоилосвска, А. (2006), Партнерство со родителите на учениците како детерминанте за подобрување на училишната клима и работата на училиштето, Институт за социолошки и политичко- правни истражувања, Универзитет „Св. Кирил и Методиј,, Скопје
54. Thomas, E. (1988), School climate, *Research: Roundup, vol. 4, No2*, retrieved from: <http://eric.ed.gov/PDFS/ED291154.pdf>
55. Ubben, Gerald C. (2001), *Creative Leadership for Effective Schools: The Principal* (4th Edition). Boston: Allyn and Bacon.
56. Ubben, G. & Highes, L. (1991) *The principal, Creative Leadership for Effective Schools*, Usa: Allyn and Bakon.
57. Фалмер, М. Р. (1994), Новиот менаџмент, Скопје: Скај агенција. стр.112
58. F. Fox, R. S. (no date). *School climate improvement: A challenge to the school administrator*. Bloomington, IN: Phi Delta

59. Freiberg, H. J. (Ed.). (1999), School Climate: Measuring, improving and sustaining healthy learning environments, Philadelphia, PA: Falmer Press.
60. Fink, D, Stoll, L. (1996), Changing our schools, Buchingam, Great Britan
61. Hargreaves, D. (1995), School culture, school effectiveness and school improvement, School effectiveness and school improvement, Lisse Netherlands
62. Чепујноска, В., Чепујноска, Ѓ. (1993), Основи на управувањето со квалитетот, Скопје, Економски факултет.
63. Schweitzer, J. H., Beady, C., Flood, P., & Wisenbaker, J. M. (1978), Elementary school social climate and school achievement, American Educational Research Journal, 15,301-318.
64. Short, P.M. and J.T. Greer (1997), Leadership in Empowered Schools: Themes from Innovative ABAC Journal Vol. 23, No.1 , pp. 61
65. Шуклев, Б. (1998), Менаџмент, Скопје, Економски факултет.

66. www.westga.edu.climate/report.htm
67. School Development Program: [www:http://info.med.yale.edu/comer](http://info.med.yale.edu/comer)

68. <http://www.schoolclimate.org/climate/documents/schoolClimate-researchSummary.pdf>
69. [http://smhp.psych.ucla.edu/publications/46 classroom climate.pdf](http://smhp.psych.ucla.edu/publications/46_classroom_climate.pdf)

70. <http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/envrnmnt/tamncomm>

71. <http://www.tcrecord.org/Content.asp?ContentId=15220>
72. www.calsttela.edu/centers/schoolclimate/assessment.html

73. http://education.wayne.edu/wholeschooling/Journal_of_Whole_Schooling/articles/Hoffman.pdf