

Република
Македонија

**ДРЖАВЕН
ИСПИТЕН
ЦЕНТАР**



**ПРИРАЧНИК ЗА ОБУКА И ИСПИТ ЗА ДИРЕКТОР НА ОСНОВНО
УЧИЛИШТЕ, СРЕДНО УЧИЛИШТЕ, УЧЕНИЧКИ ДОМ И ОТВОРЕН
ГРАЃАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ ЗА ДОЖИВОТНО УЧЕЊЕ**

Модул 3

ЛУЃЕТО ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

д-р Мирјана Алексова

Скопје, 2026

СОДРЖИНА

ВОВЕД	Error! Bookmark not defined.
1.МЕНАЦИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТ	5
1.1. Менаџментот како поим	5
1.2. Менаџирање на воспитно-образовна организација	7
1.3. Компоненти на менаџментот на човечки ресурси	9
1.4. Професионален развој и образование на кадарот	10
1.5. Менаџмент на интелектуалниот капитал во воспитно-образовна организација	11
1.6. Менторство во образованието	13
ПРИЛОЗИ	18
Дел 1: Саморефлексија	19
Дел 2: Прашања за дискусија во група	19
Дел 3: Практична задача.....	19
Дел 4: Акциски план	19
2. КОМУНИКАЦИЈАТА НА НИВО НА РАБОТНА ОРГАНИЗАЦИЈА	20
2.1. Комуникацијата како поим	20
2.2. Форми на комуницирање во училиштата	22
2.3. Култура на комуницирање во училиштата.....	25
2.4. Карактеристики на ефективната комуникација	25
2.5. Асертивна комуникација.....	28
2.6. Презентирањето како потребна комуникациска вештина	29
ПРИЛОЗИ	31
3. ОРГАНИЗАЦИЈА И ВОДЕЊЕ СОСТАНОЦИ.....	39
3.1. Поим за состанок	39
3.2. Видови состаноци во училиштата	40
3.3. Фази и чекори во водење на состанокот	41
3.4. Правила и техники за водење состаноци	42
3.5. Ефикасни и ефективни состаноци	43
ПРИЛОЗИ	46
4. ОДНОСИ СО ЈАВНОСТА	48
4.1. Односи со јавноста како поим	48
4.2. Планирање на односите со јавноста.....	49
4.3. Интерни односи со јавноста.....	50
4.4. Односи со медиумите	52
4.5. Училиштето и односите со јавноста	53
4.6. Улогата на директорот на училиштето во односите со јавноста.....	55
ПРИЛОЗИ	57

5. СПРАВУВАЊЕ СО КОНФЛИКТИ	59
5.1. Поим за конфликт и видови конфликти	59
5.2. Причини за конфликти меѓу вработените во училиштата	60
5.3. Чекори за разрешување на конфликтите	61
5.4. Преговарање	62
ПРИЛОЗИ	66
6. ТИМСКА РАБОТА	71
6.1. Тимската работа како поим и основа за менаџирање на вработените	71
1. Максимално го развива човечкиот потенцијал;	72
2. Предизвикува синергичен ефект;	72
3. Овозможува континуиран напредок.	72
6.2. Развој на тимската работа	73
6.3. Ефикасна и ефективна тимска работа	74
6.4. Водење на тимовите	76
6.5. Ефективни тимови во училиштата	77
ПРИЛОЗИ	78
Менаџерскиот колеџ „Хенли“ (Henli) во Англија го разви следниот тест за определување на улогите на членовите во тимовите, под раководство на Меридит Белбин (Meredith Belbin). Овој тест, во ваква форма, е резултат на добиените одговори од неговото спроведување на менаџери од цела Европа (повеќе од 30.000 одговори).....	78
Резултатите на тестот не се базираат на теорија, туку повеќе се втемелени врз систематизирани искуства, од функционирањето на тимот и придонесот на членовите во тимската работа. Важно е да се нагласи дека тестот не се обидува да даде конечен одговор за тоа какви се поединците. Тестот е алатка со којашто може да се одразат можните тенденции покажани во тестот, индивидуално или групно.....	78
Тестот е поделен на седум дела (нумерирани од 1 до 7), а секој дел е составен од по осум изјави (означени со букви од А до Н). За секој дел се предвидени по 10 поени или вкупно 70 поени. Овие 10 поени треба да се распределат по некои или по сите осум изјави, во зависност од тоа која од изјавите одговара најмногу на ставовите, мислењата, однесувањето на поединецот што го пополнува тестот (изјави што најмногу ја отсликуваат неговата личност). На оние изјави кои воопшто не одговараат на личноста, не им се доделуваат поени. Битно е да се напомене дека мора да се распределат сите 10 поени, ниту повеќе ниту помалку.	78
Поените може да бидат распределени (дистрибуирани) по изјавите, според оценка на оној што го пополнува тестот. Така, на пример, може:	78
Откако ќе се пополнат сите делови од тестот, поените се запишуваат во табелите што следуваат понатаму.....	78
<i>ИЗЈАВИ – ТВРДЕЊА</i>	79
<i>ИМ</i>	81
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	86

ВОВЕД

Раководителите на воспитно-образовните установи имаат големо влијание и одговорност за реализацијата и резултатите на севкупниот воспитно-образовен процес. Тие може да се поттик, но и кочница во работата на установите, бидејќи од нивните способности, умеење и вештини за управување зависат резултатите на установите. Квалитетот на управување е особено важен за квалитетот на процесот на настава и учење, мотивираноста на наставниот кадар, решавањето на конфликтните ситуации, тимската работа и комуникацијата, како и континуираниот професионален развој на вработените.

Во современите воспитно-образовни установи директорите, преку различни подрачја на работа, имаат повеќе сложени, меѓусебно поврзани функции. Тие се ангажирани за реализација на повеќе активности, како што се: *планирање и организација на работата на установата; управување и раководење со установата; следење и анализа на резултатите од работата; меѓучовечките односи и атмосферата за работа во установата* и др. Во сите овие подрачја, директорите дејствуваат со цел да ги интегрираат целите на воспитно-образовната установа, како и личните цели на вработените.

За да можат успешно да управуваат со воспитно-образовната установа, директорите мора да поседуваат одредени компетенции. Бидејќи секоја воспитно-образовна установа има свои специфичности и работи во поинакви услови, неопходно е директорите, преку програмата за обука да се оспособат за различниот спектар компетенции, т.е. знаења, умеења и вештини кои ќе бидат применливи во различни услови на работа.

Модулот **Луѓето во организацијата** е наменет за директорите на воспитно-образовните установи во нашата држава, со кој е предвидено кандидатите да се запознаат со теоретските поими од областа *управување со човечките ресурси*, за да ја согледаат можноста и значењето на креирањето значајни идеи кои ќе го овозможат поврзувањето на човечките ресурси со развојот на установата со која раководат. Потоа, кандидатите ќе се оспособат за поттикнување на мотивацијата на вработените и давање поддршка, преку унапредување на интерперсоналните вештини, преку правилата и техниките за водење состаноци; преку зголемување на чувствителноста за одредени форми на работа со различните јавности важни за работата и угледот на установата, преку развивање на личните вештини кои се неопходни за управување со човечките потенцијали итн. Исто така, предвидено е запознавање со можностите за воспоставување добра комуникација, со развојот на позитивните односи и тимскиот дух во колективот, но и што значи етиката и интегритетот за оваа значајна позиција во организацијата.

Модулот предвидува размена на искуства за актуелната проблематика од областа на управување со човечките ресурси, со цел да се воспостави критички однос кон ова подрачје на работа, со акцент на препознавањето примери на добра практика, да се воочат предностите и недостатоците, за да може да се оствари поквалитетна воспитно-образовна работа и да се овозможи сестран професионален развој на вработените во воспитно-образовната установа.

1.МЕНАЦИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Општа цел на темата:

Запознавање со рационалното и ефикасно користење на човечките ресурси во училиштето, во насока на ефективно остварување на организациските цели.

Стектнати компетенции на директорот:

- Да стекне знаење за запознавање на сите вработени со описот на работните места;
- Да се оспособи да врши избор на нови луѓе за работа во колективот;
- Да стекне знаење за обезбедување услови за воведување на приправниците во работата и преземање мерки за да се реализира успешно менторството на наставниците;
- Да ги запознае начините на стручно усовршување на вработените со цел на сите да им обезбеди еднакви услови за професионален развој;
- Да се оспособи на вработените да им даде поддршка во работата и да ги препознава и развива талентирани наставници/вработени;
- Да ја подобри организациската култура за споделување на знаењето;
- Да стекне умеџе и вештини за создавање работна атмосфера што ја карактеризираат толеранција, соработка, посветеност, охрабрување и поддршка.
- Да ја сфати суштината на лидерството со интегритет, како фундаментално морална или етичка активност;
- Да стекне знаење и вештини за реализација и поддршка на инклузивното образование;

Теоретски дел:

- 1.1. Менаџментот како поим
- 1.2. Менаџирање на воспитно-образовна организација
- 1.3. Компоненти на менаџментот на човечки ресурси
- 1.4. Професионален развој и образование на кадарот
- 1.5. Менаџмент на интелектуален капитал во воспитно-образовна организација
- 1.6. Менторство во образованието
- 1.7. Етика и интегритет на директорот на училиштето
- 1.8. Водството и инклузивното образование

1.1. Менаџментот како поим

*Луѓето се онаа движечка сила
што го претвора сонот во реалност*

Честопати, и во секојдневниот живот и во литературата, се поставува прашањето зошто го користиме терминот *менаџмент*, а не *управување*. Како прво, терминот менаџмент се одомаќини кај нас, стекна популарност и многу се користи во стручната литература од оваа област и со разбирање се прима и од оние што се обучуваат. Но, она што е најбитно, е дека сфатен како управување, овој поим предизвикува строго определени асоцијации и поставува тесни рамки. Терминот менаџмент ја дава потребната ширина. Изедначувањето на терминот менаџмент со поимот управување може да го искомпликува поимањето и воспоставувањето на релациите меѓу трите битни функции: менаџер, водач и директор.¹

Човечките ресурси, односно луѓето, се највредниот, најскапиот и најсложениот потенцијал што го поседува една организација. Тие се жива материја која во светот на бизнисот чека да биде обликувана. Тајната на успешното обликување на таа материја е во управувањето

¹ Петковски, К., Алексова, М. (2004) Водeње на динамично училиште, Киро Дандаро, Битола, Второ дополнето издание, БРО, стр. 76

со неа, односно во нејзиното менаџирање. Во тој процес секоја организација може да биде оригинална, и токму поради тоа, со право се смета дека единствената вистинска разлика помеѓу една и друга организација е во менаџирањето на човечките ресурси, односно вработените. Ова тврдење ја покажува големата улога и важност на менаџментот и развојот на човечките ресурси.

Според **Питер Дракер**, денешните современи и стручни работници не се работна сила, туку капитал, кој е продуктивен и создава додадена вредност за својата организација. Организацијата е успешна и добра толку колку што се добри и успешни нејзините вработени. Како креативен и иновативен дел на секоја организација, луѓето имаат водечка улога во создавањето и одржувањето на нејзината конкурентска предност. Само високообразовани, правилно мотивирани човечки ресурси, со постојано и континуирано учење на нови деловни вештини, можат да одговорат на предизвиците што ги наметнува новото деловно опкружување.

Поимот **менаџмент** потекнува од стариот француски збор **menagement** кој значи насочување и од латинскиот збор **manu agere**, што значи водење со раце, „to lead by the hand“ и означува процес на водење и управување со сите делови на организацијата, со развојот и со ресурсите (човечки, финансиски, материјални, интелектуални).²

Во литературата не постои единствена дефиниција на менаџментот на човечки ресурси. Под *менаџмент на човечки ресурси* се подразбира менаџерската активност што опфаќа: обезбедување, развој, одржување, приспособување, насочување и користење на човечкиот потенцијал во согласност со целите на организацијата, со истовремено почитување на индивидуалните потреби и цели на вработените. Под *човечки ресурси* се подразбираат севкупните знаења, способности, вештини, креативни можности, мотивација и лојалност со која располага некоја организација, што значи тоа е севкупната интелектуална и психичка енергија што може да ја ангажира организацијата за остварување на организациските цели и развој.

Поимот менаџмент, исто така, може да се дефинира на 4 основни начини:

1. како процес;
2. како наука, дисциплина или вештина;
3. како професија;
4. како кариера и занимање;

- 1) Менаџментот е основен организациски процес со кој се координираат, интегрираат и насочуваат организациските активности заради остварување на целите.
- 2) Менаџментот е формална дисциплина чие изучување е организирано во образовните институции.
- 3) Посебниот приод кон менаџментот се однесува и на професијата, група кадри во организацијата – менаџерите, кои ги извршуваат менаџерските функции и кои се одговорни за остварување на организациските цели.
- 4) Терминот менаџмент се користи и за означување на кариерата или занимањето, што подразбира позиција во организацијата со која се презема одговорноста за постигнатите резултати преку насочување на човечките и другите организациски ресурси.

Менаџментот на човечките ресурси претставува дел од организацијата и со своето дејствување придонесува за постигнување на стратешките цели на организацијата, со тоа што ќе привлече, ќе ги задржи квалитетните кадри и стручните работници и ќе ги мотивира да работат на ефективен и ефикасен начин. Улогата на менаџментот на човечки ресурси е на организацијата да ѝ овозможи да постигне успех со помош на луѓето. Менаџментот се однесува на извршување на работите или на овозможување работите да се случат, и тоа се однесува на процес којшто сите луѓе го прифаќаат како начин или култура на нивно живеење во организациите. Со други зборови менаџментот им припаѓа на сите организации.

Менаџментот е целно насочен и се грижи за постигнување добри резултати. Постоењето на резултати подразбира воспоставување комплет или систем од вредности за природата на тие

² PUTOKAZI - časopis Fakulteta društvenih znanosti dr. Milenka Brkića, Sveučilište/Univerzitet „Hercegovina“, UDK 371.1, Čuljak, Č. – Osposobljavanje i usavršavanje školskog menadžmenta, 2013, I.(2) стр. 164

резултати и за нивното значење заради кое тие треба да се постигнат. Станувањето успешен менаџер е, всушност, развивање капацитет за да се разбере природата на резултатите и постигнувањата и да се поврзат тие во соодветни системи на вредности. Значи, менаџментот не е и не може да биде неутрален во поглед на вредностите и резултатите.

1.2. Менаџирање на воспитно-образовна организација

Менаџментот како пристап во работата не е присутен само во бизнис-сферата, туку и во општествената сфера, иако таму продира и се етаблира релативно бавно. Според тоа, слободно може да се каже дека денес, еден од најупотребуваните зборови во современото живеење во општеството и работење во деловниот свет е, секако, зборот менаџмент.

Новата улога на менаџирање во образованието, подразбира примена на нови знаења за менаџирање на воспитно-образовните организации како иновативни организации кои континуирано и трајно учат.

Принципите на глобализација подразбираат менаџирање преку усогласување на материјалните, човечките и другите потенцијали во воспитувањето и во образованието, а од органите на управување и раководење се очекува оптимално остварување и реализирање на целите на образовниот систем. Добрите и оспособени менаџери на воспитно-образовните организации особено се занимаваат и се грижат за одржувањето на позитивното работно опкружување и атмосфера за учење. Прифаќајќи го директорот како организациски менаџер, училиштата стануваат центри за иновации во наставата. Способноста на директорите како организациски менаџери се темели токму на поддршката и задржувањето на добрите наставници. Тие особено им се посветуваат на оние вработени, кои не се доволно оспособени и не придонесуваат доволно за наставата. За добри воспитно-образовни организации се сметаат оние кои се во состојба да го задржат квалитетот на наставниците и кои брзо ќе ги оспособат оние наставници кои покажуваат послаб квалитет. Затоа директорите на училиштата како менаџери треба добро да ја знаат практиката за менаџирање со кадарот.

Поимот на раководење во образованието, како и поимите на управување, водење и организирање или, општо, менаџментот се огледува во реализацијата на целите на воспитанието и образованието. Многу автори наведуваат дека за добро раководење во сите дејности, па така и во образованието, односно во воспитно-образовните организации, потребно е да се знае: планирање, организирање, управување со човечките потенцијали, грижење за луѓето, водење, вреднување на оствареното и контролирање.

Соодветното менаџирање со човечките ресурси во секоја воспитно-образовна организација директно се одразува на квалитетот и успехот во работата на организацијата.

Еден од основните принципи на менаџментот на човечки ресурси е вистинскиот човек да биде на вистинското место и во вистинско време, притоа секој да го добие она што му припаѓа и секому еднакво да му се овозможи да напредува според своите способности, квалитети и резултати. Поради ова, задача на училиштето не е само да вработува луѓе со соодветни квалификации туку и да ги открива, активира и надоградува нивните потенцијали, за да ги мобилизира потта кон остварување на целите и визијата на училиштето, а со тоа и кон задоволување на нивните лични интереси и цели.

Образованието е еден од најважните начини за остварување личен развој и изградба на односите меѓу поединци и групи, па поради тоа треба да се посветува доволно внимание на менаџментот на човечки ресурси.

Менаџментот во училиштето:

- вклучува голем број луѓе, и тоа на посреден или непосреден начин;
- мора да се практикува професионално, чесно и веродостојно;
- има значајна улога за меѓучовечките односи, и тоа како за тие внатре во училиштето, така и за оние од опкружувањето;
- овозможува прибирање информации и нивна дистрибуција за сите релевантни прашања за училиштето и за неговото работење;
- ја зголемува општествената одговорност што треба да ја има училиштето;

- им ја обезбедува потребната виталност на вработените преку флексибилноста и адаптивност, со цел да одговорат на зголемените барања на општествената заедница и пазарот на трудот.

Наведените елементи укажуваат дека, доколку училиштата сакаат успешно да функционираат, потребно е во работењето да се потпираат врз современиот менаџмент и врз процесот на формирање менаџерски тимови, способни да одговорат на пазарните услови на работење. Постоенето на менаџмент на човечките ресурси во образованието, директно влијание врз ефективност и ефикасноста на наставата.

Ефективноста односно **успешноста** може да се дефинира како способност да се детерминираат и постигнуваат целите. Тоа значи дека успешноста ќе биде мерка за тоа колку организацијата ги прави вистинските работи.

Ефикасноста³ е мерка за тоа колку организацијата тоа го прави на вистинскиот начин. Станува збор за внатрешен индикатор, односно за способност да се оптимализира користењето на ресурсите во достигнувањето на организациските цели.

Работењето во училиштата треба да биде успешно на ефикасен начин, а тоа може да го обезбеди менаџментот на човечки ресурси, кој во воспитно-образовниот систем игра сè позначајна улога. Менаџментот на човечки ресурси, претставува и дел од системот на управување во современата училишна организација, а може да се дефинира како систем којшто ги опфаќа сите менаџерски одлуки за стратегијата, политики и активности што директно влијаат врз вработените во училиштето: нивното однесување, резултатите, ставовите, вредностите и мотивацијата.⁴

Задача на еден добар менаџер е на вистински начин (продуктивно, креативно, ефикасно и ефективно) да управува со сите ресурси за остварување на интересите и целите на воспитно-образовната институција. Од тие причини управувањето со човечките ресурси е исклучително сложен процес кој од одговорниот менаџер бара големо знаење и способност, многу поголемо отколку кога станува збор за управување со друг вид ресурси.

Ефективноста (адаптивност)⁵ или успешноста е дефинирана како способност да се постигнуваат и достигнуваат целите и да се обезбеди квалитетно образование. Во поново време како синоним за ефективност се споменува адаптивност. Тоа доаѓа од потребата секое училиште постојано да се менува и адаптира на современите потреби на средината во која опстојува, но и пошироко.

Иновациите во наставата и училиштето или развивањето на ефективни методи на учење и подучување во насока на учењето за цел живот, стануваат алатки за успехот.

Табела 1. Разлика во функциите на директорот како педагошки раководител и како менаџер на човечки ресурси

ПЕДАГОШКИ РАКОВОДИТЕЛ	МЕНАџЕР НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ
Планирање и програмирање на работата	Подобрување на условите за работа (простор, опрема...)
Следење и унапредување на работата	Грижа за квалитетни кадри
Грижа за училишните резултати	Обезбедување услови за стручно усовршување
Грижа за визијата на училиштето	Пазарно ориентирање – спонзори, донатори...
Евалвација на работата	Соработување со опкружувањето
Воведување иновации во работата	Соработување со сите целни групи

³ Кралев, Т. (2009): *Основи на менаџментот*, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, стр. 17

⁴ Гоцевски, Т. (2008): *Образовен менаџмент*, Македонска ризница, Куманово, стр. 52

⁵ Стоилковска, А. (2005): *Како да се изгради здрава училишна клима*, Херакли Комерц, Битола, стр. 29

1.3. Компоненти на менаџментот на човечки ресурси

Менаџментот на човечки ресурси, како една од најзначајните функции во организацијата, во себе обединува низа активности или фази, кои се дефинираат, делат и групираат на различни начини. Како основни активности на менаџментот на човечки ресурси во училиштата, најчесто се наведуваат:

- **Анализа на работата.** Се дефинира како процес на организирано прибирање и средување релевантни податоци и информации за работата, потребните знаења и способности, одговорности и други барања, неопходни за изведување некоја работа. Со анализата на работата се идентификуваат главните задачи, обврски и одговорности што го сочинуваат работното место, како и знаењата, вештините и способностите што треба да ги поседуваат вработените на таа работа. Податоците добиени со анализа на работата се користат за изработка на *опис на работата и спецификација на работата*.

- **Планирање на човечки ресурси.** Тоа е процес со кој се идентификуваат човечките потреби на една организација за да ги оствари своите стратешки цели и со кој се прават планови како да се задоволат тие потреби.⁶ Планирањето на персоналот е збир на активности што треба да гарантира дека вистинските луѓе се на вистинското место во вистинско време, со цел да ги изведуваат планираните активности и проекти.

- **Регрутација.** Тоа е процес на идентификација, привлекување и обезбедување на квалификувани кандидати во толкав број, којшто на училиштето му овозможува помеѓу повеќе кандидати да го избере оној што најмногу одговара за пополнување на соодветното работно место.⁷ Процесот на регрутација почнува со донесување одлука за пополнување на ново или испразнето работно место. Постојат повеќе методи и начини за реализација на регрутацијата, но од голема важност е секое училиште внимателно да пристапи кон избор на соодветниот метод за регрутација.

- **Селекција.** Селекцијата е процес преку кој менаџерите ги одредуваат важните квалификации на пријавените и нивниот потенцијал за добро извршување на работата за одредено работно место. Селекцијата е процес на идентификација помеѓу повеќе кандидати, според определено знаење, способности, лични карактеристики и други особини што во највисок степен одговараат на барањата на работата и работното место. Најприменувани техники во оваа фаза се тестирањето и интервјуирањето.

- **Социјализација и насочување на вработените.** Потребно е нововработените да се воведат во работата и да се запознаат со организацијата, со условите за работа, со правилата на однесување, со организациската култура, со соработниците, колегите, како и со нивните права и обврски што произлегуваат од договорот за работа. Наведените активности го сочинуваат процесот на социјализација, што се дефинира како континуиран процес на запознавање на вработените со доминантните вредности, ставови и норми на однесување во организацијата.⁸ Многу често, во практиката, на нововработениот му се доделува друг вработен со поголемо искуство и знаење, кој во улога на ментор му помага на новиот колега да се запознае со начинот на работа и успешно да се интегрира во новата средина.

- **Обука и развој на вработените.** Обучувањето, усовршувањето и унапредувањето на знаењата на вработените е една од најважните активности на менаџментот на човечки ресурси. Во себе вклучуваат употреба на формални процеси, со цел инкорпорирање на знаењето и помагање на луѓето да се стекнат со вештини што им се потребни за да ја работат задоволително својата работа. Обуката се користи и за нововработените и за лица што веќе работат и ги поседуваат вештините што им се потребни за извршување на работата. Бидејќи организацијата знае и умее онолку колку што знаат и умеат вработените во неа, остварувањето на образовната функција е многу важна задача на менаџментот на човечки ресурси.

⁶ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. I., Cvetkovski, T. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, стр. 44

⁷ Vesić, D. D. (2006): *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, стр. 121

⁸ Bogičević, B. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, стр. 135 преземено од Chao, G. (1994) Organizational Socialization: Its Content and Consequences, *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.5:730-743

▪ **Процена на успешноста на вработените и утврдување на надоместокот.** Под проценка на успехот се подразбира споредување на резултатите на вработените со воспоставените стандарди. Оценувањето на изведбите на вработените се дефинира како процес на организирано и континуирано следење, вреднување, насочување и приспособување на нивните резултати и нивното работно однесување заради остварување на организациските цели.⁹ Можни позитивни ефекти од оценувањето на успешноста на вработените би биле: зголемување на мотивацијата за работа, доаѓање до нови информации за лицата што се оценуваат, попрецизно дефинирање на работата што се оценува, заработувачка и напредување на фер-основа.

▪ **Наградување и мотивирање.** Активностите на менаџментот за наградување на вработените се однесуваат на формулирање и спроведување стратегии и политики што имаат за цел да обезбедат наградување кое ќе биде фер, праведно, конзистентно и во согласност со вредноста што ја носат луѓето за организацијата. Со адекватен систем на наградување и мотивирање на вработените се овозможува не само соодветна награда и мотив за вработените за нивната работа и за постигнатите резултати, туку и нивно задржување во организацијата, како и услови за организацијата да ги постигне своите стратешки цели и да биде успешна.

▪ **Развој и напредување во кариерата.** Под развој и напредување во кариерата се подразбираат сите активности што ги преземаат самите вработени или организацијата во која работат, пред сè, за самите вработени да станат свесни за своите способности, вештини, знаења и склоности, а потоа за да ги усовршуваат и искористуваат во правец на вистинско насочување на својата кариера и напредување во неа.

1.4. Професионален развој и образование на кадарот

Континуираното усовршување на поединецот или, како што често се вика „учење за цел живот“, е збир од образовни активности што се преземаат за образование на човекот во текот на неговиот работен век и живот. Според тоа, секое перманентно образование всушност е стручно, професионално усовршување и развој.

Ако под **професионален развој** се разбира постигнување на врвна компетентност на поединецот во неговата стручност, јасно е дека од интерес на секој водач е да ги поттикнува следбениците, постојано да го надградуваат своето знаење. Од друга страна, пак, вработените ќе бидат мотивирани професионално да се развиваат и усовршуваат, бидејќи нивниот професионален развој е услов за кариерен развој.

Еден од најзначајните индикатори кој директно влијае врз квалитетот на образованието е оспособеноста на вработените, па така и на наставниците, да ја вршат својата професија. Секоја воспитно-образовна организација би требало да има изработено програма за професионално усовршување и утврдување на потребите на вработените за обука. Програмата треба да се базира на податоците добиени од евалuatorско-истражувачката функција на менаџментот.

Доколку стручното усовршување се врши непланирано и надвор од училиштето, преку индивидуален пристап кон наставникот, постои поголема веројатност дека многу обуки и вложените средства во нив нема да ги дадат очекуваните ефекти. Кај ваквиот пристап, постојат некои пропусни:¹⁰

- наставниците не ги добиваат соодветните совети во поглед на своето стручно усовршување и развој;
- стручното усовршување е личен избор на секој наставник, па затоа некои го користат многу, а некои малку или воопшто не го користат;
- стручниот развој и стручното образување на наставниците често не се поврзани со потребите на училиштето;
- најмногу стручно усовршување постои надвор од училиштето; и
- резултатите и користа од индивидуалниот стручен развој на наставниците не се пренесуваат на другите во училиштето.

⁹ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. I., Cvetkovski, T. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, стр. 204

¹⁰ Hargreaves, D. & D. Hopkins (2001): *Šola zmora več – Managementin praksa razvojnoga načrtovanja*, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana, стр. 139

Затоа е потребно да се планира стручно усовршување на наставниците на ниво на поединци во училиштето, но и на ниво на целото училиште. За таа цел е потребно да се направи анализа на индивидуалните и заедничките потреби на наставниците и училиштето во целина. Така на пример, индивидуално, на некој наставник му е потребна обука за оценување, на друг за планирање на наставата и изработка на дневни подготовки и сл. Но, на пример денес, потреба на сите наставници во едно училиште е да се организира стручно усовршување за користење ИКТ во наставата, за интегрирање на еколошката едукација во наставата, за интегрирано планирање и друго.

Професионалниот развој на наставниците во училиштата, како процес на нивно перманентно усовршување и подобрување, има своја специфика. Таа се состои во тоа што во овој процес може да се издиференцираат две компоненти:

- Усовршување и подобрување на знаењата и вештините од нивната потесна струка или област; и
- Усовршување и подобрување на знаењата и вештините од технологијата на областа во која дејствуваат.

Во рамките на училиштата првата категорија е поврзана со поединецот или со некоја група, на пример стручните активи, додека втората категорија се однесува на сите воспитно-образовни кадри вклучени во наставата.

Кариерниот развој на секој вработен е во тесна врска со неговиот личен и професионален развој. Што се однесува, пак, до кариерниот развој на наставниот кадар во едно училиште, не постои систем за градење кариера како наставник и присутно е мислењето дека единствен пат за градење кариера на еден наставник е само патот што води до менаџер (директор) на училиште, што навистина е погрешно.

Според Бредли,¹¹ стручното усовршување им нуди на наставниците активности што им го подобруваат изведувањето на постојната наставничка работа, ја унапредуваат нивната развојна кариера и му нуди на училиштето активности што им помагаат на учениците на тој начин што ги засилуваат подрачјата во кои моментално училиштето има проблеми, но и водат кон поставување повисоки цели и барања од страна на сите субјекти во училиштето.

1.5. Менаџмент на интелектуалниот капитал во воспитно-образовна организација

Интелектуалниот капитал може да се дефинира како организациска способност на некоја нација, влада, корпорација или организација да стекнува и користи информации, да го провери опкружувањето, да идентификува нови закани и предизвици, како и на кративен начин да може да одговори на новите предизвици. Притоа е важно да се истакне дека способноста на организацијата да акумулира и меморира информации, обично е многу поголема од нејзината способност истите тие информации да ги анализира и оценува.

Интелектуалниот капитал го сочинуваат:

- сите вработени;
- нивната организација;
- способноста за соодавање вредности кои го валоризираат пазарот.¹²

Управувањето со интелектуалниот капитал подразбира фокусирање на активностите на организацијата кон иднината т.е. зајакнување на нејзините способности преку елиминирање на слабостите, коешто претставува постојно унапредување на работењето.

За разлика од имотот, поим под кој се подразбира земјиште, фабрики, орудије, готови пари, интелектуалниот капитал не е опилив. Тој претставува знаење на работната сила: вештини, интуиција и способност на тимовите и вработените или know-how на тимовите во

¹¹ Bradley, H. (1991): *Staff Development*, London: The Falmer Press, стр. 2

¹² Inić B., Kukrika M., (2003); „Kako biti konkurentan na globalnom tržištu“, Menadžment znanjem i intelektualnim kapitalom, (во списанието: Kvalitet, Poslovna politika, br. 9-10, Beograd, стр.9 9

организациите што ги смислуваат најдобрите начини за да ги подобрат ефикасноста и ефективоста на организациите. Интелектуалниот капитал е интелектуален материјал (знаење, информации, интелектуална сопственост, искуство) кој може да се употреби за создавање нови вредности и трајно богатство. Тешко е да се идентификува, да се измери, но уште потешко ефикасно да се употреби.

Изразот „интелектуален“ означува дека изворот на тој капитал е **интелектот** т.е. знаењето во различни форми, а го сретнуваме во двете негови појавни форми:

- **материјална**, во форма на планови, нацрти, патенти, лиценци, бази на податоци, прирачници, организациски стандарди, компјутерски програми итн.

- **нематеријална**, која е во главите на вработените (знаење, визија, способности за решавање проблеми, лидерство, култура итн.), а во литературата се нарекува скриено знаење.¹³

Денес, ниту едно работно место на кое работат кадри што поседуваат знаење не може да се замисли без современи компјутери што ќе им овозможат пристап до информации. Поседувањето на вистинските информации во вистинско време на поединецот или на организацијата им овозможува проактивно однесување и навремено реагирање на промените. За да се оспособат вработените за правилно искористување на информациите, организацијата мора да развие методи и начини со кои ќе управува со знаењето. Менаџментот на знаење има цел да ги зголеми ефикасноста и ефективоста на една организација, овозможувајќи им на вработените на сите нивоа, преку користење на своето знаење, искуство и вештини, да дојдат до вистинските информации кои ќе им овозможат постигнување на организациските цели. Тоа е всушност, најефективното користење на интелектуалниот капитал.

Развојот на една организација во иднина ќе зависи од тоа дали таа вложува доволно средства за обука и развој на своите вработени, кои воедно се и најголемата скапоценост која организацијата може да ја поседува. Човечкиот капитал, т.е. интелектуалниот капитал треба да биде најважната точка во стратешкото планирање во една организација. Ниту најмодерната информациска технологија, ниту најголемиот и најсовремен компјутер не можат да ги заменат човекот и неговото знаење и способноста тоа знаење адекватно да го употреби. Знаењето што го поседуваат вработените и правилното менаџирање со знаењето, се основа за постигнување конкурентска предност на една организација.

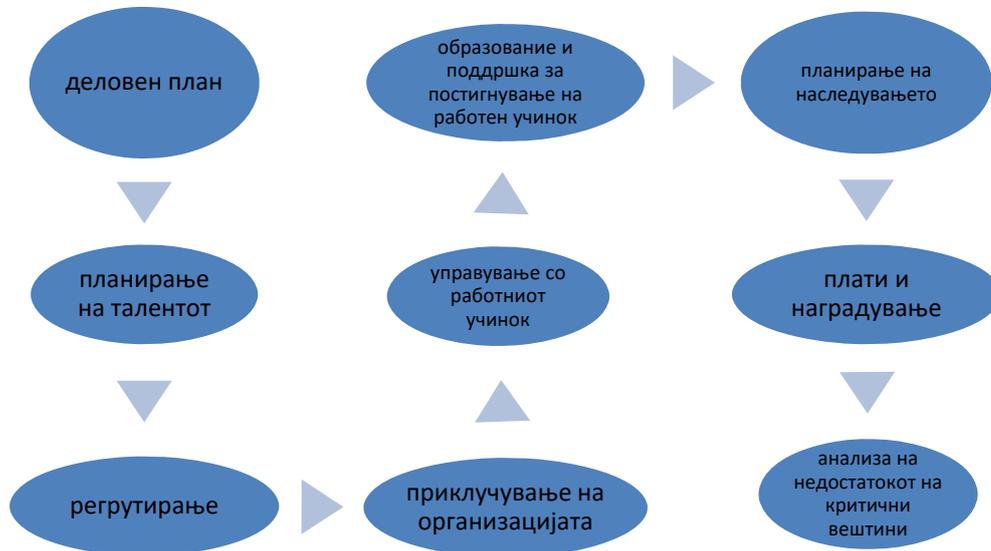
Исто така, една од особено важните функции на менаџментот во една организација е *управувањето со човечките потенцијали*, бидејќи се однесува на најважниот и единствен жив елемент на секоја организација: човекот. Луѓето и нивните компетенции, таленти, способности и посветеност, се најважните чинители на успешните организации. Затоа организациите, кои ја препознаваат важноста на човечките потенцијали, сфаќаат дека вложувањето во луѓето, привлекувањето и мотивирањето на најдобрите ја прават клучната разлика што ги дели успешните од неуспешните организации.

„Кога личноста што поседува ретки таленти ја терате да работи некаква работа само затоа што е корисна, тоа е како скапоцена и деликатна ваза да ја користите како кујнски лонец.“

Управувањето со талентите или **талент-менаџментот** во современото работење во организациите, претставува користење на интегриран збир на активности за да се обезбеди организацијата да ги привлече, задржи, мотивира и развива талентираниот поединци. Современите организации сè повеќе согледуваат дека нивната ефикасност и ефективност во многу зависи од препознавањето, но и од ангажирањето и развивањето на потенцијалот кај вработените. Талентираниот поединци стануваат стратешки ресурс, чие ангажирање доведува до извонредност на организациските перформанси. Талент-менаџментот е од витално значење и

¹³ Khavandkar, Jalil & Khavandkar, Ehsan(2009), "Intellectual Capital: Managing, Development and Measurement Models". Iran Ministry of Science, Research and Technology Press.

за поединците и за организацијата. Поединците, на кои им е овозможено да го искажат својот потенцијал, генерираат иновации и придонесуваат за позитивните промени во организацијата, а истовремено се позадоволни бидејќи успеваат да се самоактуелизираат и да напредуваат. Менаџерите што управуваат со талентите придонесуваат за зголемување на продуктивноста, а со тоа ја зајакнуваат конкурентската позиција на организацијата на пазарните услови на работење.



Слика 1. Процес на управување со талентите

1.6. Менторство во образованието

Оној што се осмелува да подучува, никогаш не смее да престане да учи.

Џон Котон Дејна

Секој човек на почетокот на својот работен век во нова средина или на почетокот на некоја нова активност за која нема искуство посакува да има некој што ќе ја поттикнува неговата самодоверба, кој ќе го поддржува, ќе го советува и насочува, ќе го води, односно некој што ќе му овозможува да учи и да стекне работна експертиза. Тоа значи дека сите во одреден момент посакуваат да имаат ментор, човек во кој ќе гледаат водач и некој што сака безрезервно да ги пренесува своето знаење и искуства на други.

Денес во светот се развива култура на менторство како начин на оспособување и унапредување на квалитетот на работата во различни области, особено во образованието.

Во литературата постојат повеќе дефиниции за процесот на менторството, од кои може да се издвои следнава:

Менторството е комплексен, интерактивен процес, кој се одвива помеѓу поединци со различно ниво на искуство и стручност, во кој стручњакот (менторот) му дава поддршка на колегатата, за да стане поефикасен во работата и да придонесе во остварувањето на организациските цели. Крајната цел е професионалниот развој и напредувањето во кариерата.

Тоа е однос помеѓу искусно и помалку искусно лице, при што менторот обезбедува информирање, советување, поддршка и повратна врска за менторираниот.¹⁴

Менторството скоро отсекогаш постоело во образованието, во формален или неформален облик. Менторскиот пристап се темели на разбирањето на начинот на кој учат

¹⁴ Стојановски, М. (2010): *Менторство*, Универзитет „Св. Климент Охридски“, Педагошки факултет, Битола, стр. 7

возрасните. Наставниците што стекнуваат нови вештини и знаења, минуваат низ повеќе фази, поаѓајќи од *набљудување* (како работи менторот), *демонстрирање на сопствената практика* (како јас работам) т.е. *од учење според модел до водење на практика* и, на крај, до самостојна примена на наученото.

Денес, поимот *ментор* се употребува кога се опишува омилен наставник, мудар мајстор или искусен воспитувач. Вистинскиот ментор може да му помогне на менторираниот да го најде сопственото место во новата средина, откривајќи нови можности за сопствена реализација.

Менторството е моќна развојна алатка и процес кој во себе вклучува промена, а пред себе има една јасна цел: *учењето и развојот на една индивидуа*. Пред сè, менторството претставува еден вид партнерство помеѓу две лица кои работат во иста организација, партнерство што се базира на заедничка доверба и почит.

Исто така, за менторството може да се каже дека претставува и форма на професионален развој, бидејќи ментор може да му бидете на свој колега во онаа област во која сте најдобар, како и тој вам – доколку е експерт за некоја област. Менторството подразбира партнерски однос помеѓу менторот и менторираниот. Наставникот почетник треба да се види себеси не само како наставник туку како партнер и колега на својот ментор.

Историски гледано поимот менторство се појавува уште во Хомеровата „Одисеја“, во која главниот лик Одисеј, пред да замине во Тројанската војна го замолува својот близок пријател Ментор да се грижи за неговиот син Телемах. Ментор важел за многу мудар и искусен човек, а Одисеј од него барал да го прифати неговиот син Телемах како воспитаник, да внимава на него, да го води во неговите секојдневни активности, да го подучува на правилни вредности и да го поддржува во неговиот сопствен развој.

Во нашата држава со законска рамка е уредено менторството за лица што го извршуваат приправничкиот стаж (во траење од една година), т.е. наставник-приправник и стручен соработник-приправник, во основно и средно училиште. Менторот подготвува програма што вклучува методска, дидактичка и друга подготовка, потребна за оспособување на наставникот за полагање на стручен испит пред комисија формирана од министерот.

Менторството како процес обично подразбира постоење на четири фази:



Слика 2. Фази на менторството

1. Почеток на менторската врска или ориентација. Првите недели/месеци се период на ориентација и период на поставување основа или база на односот помеѓу менторот и менторираниот. Во текот на оваа фаза тие меѓусебно се запознаваат, градат меѓусебна доверба и се идентификуваат потребите на приправникот. Приправникот во оваа фаза од врска се идентификува со менторот и емоционално е зависен од него.

2. Среден период или фаза. Ова е најдрагоцената фаза за двете страни, односно ова е фазата на развој и добивање искуство. Во оваа фаза која најчесто трае од три до девет месеци, пријателството помеѓу менторот и приправникот се продлабочува до степен на комплетна доверба и професионална интимност. Во текот на активностите се испреплетуваат чесност,

доверба, достапност, искреност, отворена комуникација, поддршка, професионализам и споделен успех. Менторот во оваа фаза сè повеќе навлегува во поддршка и правилно насочување на приправникот кон реализирање на поставените цели, делејќи ги со него своите знаења и искуства, како и заеднички евалуирајќи ги резултатите што ги постигнуваат.

3. Разрешување на односот или завршување на врската. По една година, приправникот веќе достигнал задоволително ниво за да биде автономен и независен, а менторот станува сè понезначаен за него, бидејќи сите други аспекти и промени во организацијата се позначајни за него и го привлекуваат да се справува со конкретните промени. Во оваа фаза важно е менторот и приправникот да го напуштат формалниот однос и да разговараат околу тоа во каков облик сакаат да ја продолжат меѓусебната соработка.

4. Редифинирање на односот. Ова е фаза во која односот помеѓу менторот и приправникот се видоизменува и во која двете страни се еднакви и рамноправни. Тие продолжуваат да соработуваат, но на друго ниво, со нови улоги, во други облици и како рамноправни колеги.

Прифаќањето на нововработениот, неговото работно воведување е еден од условите да се придобие работник што ќе одговори на барањата за квалитетно извршување на сите работни задачи, задоволен од средината во која дошол и работата што ја работи.

1.7. Етика и интегритет на директорот на училиштето

Етиката и интегритетот претставуваат темелни вредности во раководењето со едно училиште. Директорот и менаџерскиот тим имаат централна улога во обликувањето на организациската култура и поставување стандарди кои ја гарантираат довербата, правичноста и одговорноста во училишната заедница. Лидерството е фундаментално морална или етичка активност. (Ciulla, J.B. 2003)

Етиката опфаќа принципи и правила на однесување кои ги насочуваат одлуките и постапките на директорот и наставниот кадар. Во училишниот контекст, етичкото раководство значи:

- **Правичност и еднаков третман** – сите ученици, наставници и вработени треба да бидат третирани со еднаква почит и еднакви можности.
- **Транспарентност во одлучувањето** – важните одлуки треба да бидат јасно објаснети и оправдани.
- **Почитување на достоинството** – зачувување на достоинството на учениците, вработените и родителите.
- **Општествена одговорност** – училиштето треба да биде институција која придонесува за заедницата и промовира општествени вредности.

Да се биде етичен директор значи преземање одговорност за успехот на другите. Еден од клучевите за добро работење во која било професија е етичкиот живот, „внатре и надвор од работата“. Единствениот начин директорот да ја покаже важноста на етиката на другите и на организацијата е да поучува „преку пример“. За образовните лидери, целта е да се промовира фер и еднаков пристап до образовните ресурси за сите, без оглед на „ситуацијата или потеклото“. Постигнувањето на оваа цел бара создавање етичка клима што комуницира чувство на вредности, норми, однесувања и ставови изградени врз почит, отвореност и праведност.¹⁵

Професионална етичка рамка на директорите:

1. Директорот е пример за добро лидерство, бидејќи тој/таа ја забележува еднаквоста на луѓето и другите демократски вредности на општеството.
2. Директорот има влијание врз етичките вредности и мисли на своите и на своите вработени.
3. Директорот е етички модел за учениците и персоналот.
4. Директорот се грижи за оптималниот развој на ученикот.

¹⁵ The Eight Principles of Ethical Leadership in Education - The Edvocate, посетено на 5.8.2025

5. Директорот гарантира дека донесувањето одлуки во организацијата се одвива во отворена дискусија и дека мислењата на другите се земаат подеднакво предвид.
6. Директорот го почитува интегритетот на поединецот и обезбедува заштита на податоците на поединецот.
7. Директорот обезбедува добра работна и образовна средина за сите.
8. Директорот е задолжен за развој на квалитетот на образованието преку самоевалуација и надворешна евалуација.
9. Директорот е постојано вклучен во професионалниот развој и е одговорен за развојот на целата организација.
10. Директорот треба да има одржлива и глобална визија во процесот на донесување одлуки.

Интегритет значи чесност, но и повеќе. Се однесува на поседување силни внатрешни водечки принципи според кои не се прави компромис. Тоа значи да се однесувате кон другите онака како што би сакале тие да се однесуваат кон вас.

- Интегритетот е вештина која оди многу подлабоко од површинските дејствија. Се заснова на водечките верувања и вредности на некој и е важен пример за суштински лидерски квалитет.
- Интегритетот (или недостатокот од него) се рефлектира во размислувањето, ставовите и дејствијата.
- Луѓето не можат директно да го видат нивото на интегритет, но тие го проценуваат однапред, точно на интуитивно ниво, врз основа на дејствијата и зборовите.

Интегритетот, кој често се смета за камен-темелник на етичкото лидерство, вклучува придржување кон моралните и етичките принципи, доследност во постапките и одлуките и чесност во комуникацијата. За директорите на училиштата, демонстрирањето интегритет значи донесување одлуки кои се во најдобар интерес на учениците и персоналот, дури и кога се соочуваат со притисок или неволји. Кога директорите покажуваат интегритет, тие негуваат средина на доверба и почит, што е клучно за ефективна соработка и целокупната благосостојба на училишната заедница.

Негувањето на интегритетот преку етичко лидерство кај директорите на училиштата е од витално значење за одржување на благосостојбата на образовните институции. Етичкото однесување на директорите позитивно влијае на целокупното здравје на училиштата, создавајќи средина каде што и кадарот и учениците можат да напредуваат.

Етиката и интегритетот се основа на современото училишно раководство. Тие не се дополнителна обврска, туку суштински елемент на лидерството. Директор кој делува етички и со интегритет ја гради довербата, го унапредува квалитетот на наставата и го подготвува училиштето да биде пример за вредности и одговорност во пошироката заедница. Затоа, слободно може да се заклучи дека улогата на етиката и интегритетот во училиштето е:

- **Создавање доверба** – учениците, наставниците и родителите имаат доверба во директор кој работи чесно и транспарентно.
- **Јакнење на позитивна организациска култура** – интегритетот поттикнува тимска работа, почит и професионализам.
- **Подобрување на квалитетот на образованието** – одлуките засновани на етички принципи придонесуваат за фер и квалитетен образовен процес.
- **Превенција на конфликти и злоупотреби** – јасните етички стандарди и доследноста во постапувањето го намалуваат ризикот од неправди, фаворизирање и конфликтни ситуации.

1.8. Водството и инклузивното образование

Инклузивното водство и менаџирање е клучен фактор во напорите за подобрување на образованието на локално, регионално и национално ниво. Инклузивното образование претставува пристап кој обезбедува еднакви можности за учење и развој на сите ученици, без

разлика на нивните индивидуални способности или попречености.¹⁶ Ефективните директори на училиштата и образовните системи одвојуваат време да ги слушаат и да комуницираат со сите засегнати страни -ученици, родители, наставници и членови на заедницата. Овие директори, исто така, градат ефикасни менаџерски тимови кои споделуваат визија за промена и обезбедуваат средства за спроведување на таа визија. Конечно, инклузивните лидери-директори се посветени на еднаквост и обезбедување висококвалитетни искуства за поучување за сите деца.

При примената на инклузивното образование, важно е да се разбере значењето на еднаквоста во однос на пристапот, учеството и резултатите од учењето. Еднаквоста се однесува на третирање на сите, на потполно ист начин, но истовремено бара да се обезбеди соодветната поддршка секое дете, којашто му е потребна за да расте и да учи. Еднаквоста во образованието бара од директорите да ги разберат уникатните предизвици и бариери со кои се соочуваат поединците и семејствата и да најдат решенија за надминување на тие бариери.

Моделот на инклузивно водство е изграден врз премисата дека сите луѓе имаат право на основните човекови права. Инклузивното водство поттикнува ставови и активности што преземаат свесни чекори за рушење на бариерите за луѓето, кои се изложени на ризик од дискриминација и исклучување од општеството. Инклузивните директори, исто така, избегнуваат традиционален пристап на хиерархиско водство и охрабруваат целосно учество на заедницата во животот на училиштето или образовниот систем.

Улогата на директорот во процесот на инклузија е од суштинско значење¹⁷ и опфаќа:

- Развивање на инклузивна култура¹⁸
- Организациска поддршка¹⁹
- Професионална обука²⁰
- Соработка со родители и заедницата²¹
- Мониторинг и евалуација²²

Инклузивното образование ја претвора разноликоста во предност и го прави училиштето пофер и поуспешна заедница за учење.

¹⁶ UNESCO (2017). *A Guide for Ensuring Inclusion and Equity in Education*, стр. 12

¹⁷ Ainscow, M. (2020). Promoting inclusion and equity in education, стр. 9

¹⁸ European Agency for Special Needs and Inclusive Education (2019), стр. 21

¹⁹ Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management*, стр. 47

²⁰ Fullan, M. (2019). *Leading in a Culture of Change*, стр. 33

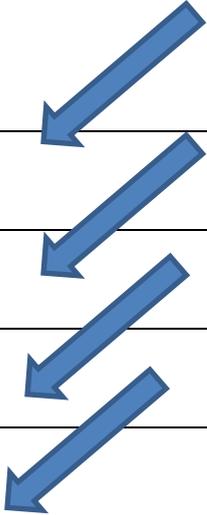
²¹ Hallinger, P., & Wang, W. C. (2022). Leadership for learning, стр. 185

²² Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*, стр. 102

ПРИЛОЗИ

Вежба 1. „5 ЗОШТО“

Зошто е важен менаџментот на човечки ресурси во училиштата?

ЗОШТО?	ЗАТОА ШТО
Зошто е важен менаџментот на човечки ресурси во училиштата?	

Вежба 2. 10 прашања, значајни за грижата за човечките ресурси во воспитно-образовна организација:

1. Дали вработените знаат кои се нивната работа и одговорност?
2. Имаат ли вработените сè што им е потребно за да ја извршуваат својата работа?
3. Дали секој вработен е на вистинското работно место?
4. Колку често пофаливте некого во последните 7 дена?
5. Покажувате ли доволно почитување (прифаќање на предлог, признание...)?
6. Дали се грижите за развојот на секој човек во вашата организација?
7. Водите ли сметка за мислењето на секој вработен?
8. Дали вработените имаат чувство дека нивната работа е важна за успехот на организацијата?
9. Постои ли пријателство меѓу вработените?
10. Дали вработените редовно добиваат повратна информација за тоа како ја извршуваат својата работа?

3. Работен лист: Етика и интегритет во раководството на училиштето

Дел 1: Саморефлексија

- Како јас лично го разбираам поимот „етика“ во училиштето?
- Кои вредности ги сметам за најважни во моето секојдневно раководење?
- Дали секогаш сум доследен/на во моите одлуки и постапки?
- Кога сум бил/а во ситуација да донесам тешка одлука – дали ја донесов според етичките принципи?
- Како реагирам кога постои притисок или очекување да постапам спротивно на моите убедувања?

Дел 2: Прашања за дискусија во група

- Што значи „раководител со интегритет“ во контекст на училиште?
- Како можат директорите да обезбедат еднаков третман и правичност кон сите ученици и вработени?
- Кои се најчестите етички дилеми во раководењето со училиште?
- Дали етиката секогаш е усогласена со законските регулативи? Што кога не е?
- Каква улога има транспарентноста во изградба на довербата во училиштето?

Дел 3: Практична задача

Сценарио: Замислете дека во училиштето има жалба од родител за фаворизирање на едно дете (на пример, во оценување или избор за натпревар).

Прашања за размислување:

- Како би реагирале како директор?
- Кои етички принципи би ги примениле?
- Како би обезбедиле транспарентност и правичност во постапката?

Дел 4: Акциски план

Напишете 3 конкретни мерки што можете да ги примените во следните 3 месеци за да ја зајакнете етиката и интегритетот во вашето училиште.

1. _____
2. _____
3. _____

2. КОМУНИКАЦИЈАТА НА НИВО НА РАБОТНА ОРГАНИЗАЦИЈА

Општа цел на темата:

Запознавање со значењето на комуникацијата во една образовна организација како основа на сите меѓучовечки односи.

Стеknати компетенции на директорот:

- да се запознае со основните поими од областа на комуникацијата и со принципите на добрата комуникација и активното слушање;
- да ги стекне потребните знаења и вештини за асертивно комуницирање;
- да развие вештини за презентација;
- да стекне вештини за комуницирање со вработените јасно и конструктивно;
- да ги унареди личните интерперсонални вештини;
- да стекне знаења за подготовка на презентација, применувајќи ги сите чекори и правила

Теоретски дел

2.1. Комуникацијата како поим

2.2. Форми на комуницирање

2.3. Култура на комуницирање во организацијата

2.4. Карактеристики на добро комуницирање

2.5. Асертивна комуникација и асертивни права

2.6. Презентирањето како потребна комуникациска вештина

2.1. Комуникацијата како поим

*Потребата од ефективна комуникација
е како потребата од чист воздух.
Тогаши кога ви недостига,
се сфаќа колку е важна и значајна.*

Терминот *комуникација* потекнува од латинскиот јазик, од глаголот **comunicare** (да го направиш заедничко, да соопштиш). Изведената именка од истиот глагол, **communicatio**, има значење на заедница, обраќање или општење. Значи, целта на комуникацијата не е ништо друго, туку воспоставување заедница и општественост. Комуникацијата ја исполнува основната човечка потреба – да бидеме во контакт со другите луѓе. Сите ние комуницираме на еден или друг начин и сите сме во состојба да комуницираме. Суштината е во тоа да се пронајде вистинскиот канал, по кој вистинската и добро дефинираната порака ќе ја испратиме до примачот. Сè што правиме во животот бара комуникација. Таа претставува основа на меѓучовечките односи и е една од најдинамичните, насложените и најопфатните активности на луѓето во општеството.²³

Комуникацијата е процес на испраќање и примање пораки, т.е. процес, во кој личноста, групата или организацијата пренесуваат некој вид информација на друга личност, група или

²³ <http://vtsns.edu.rs/wp-content/uploads/2016/09/Poslovne-komunikacije-SKRIPTA.pdf> посетено на 22.7.2018

организација или масовен аудиториум. Од суштинско значење во тој процес е *да се сфати пораката*.

ТРИТЕ КОМПОНЕНТИ НА КОМУНИКАЦИСКИОТ МОДЕЛ:

1. ИСПРАЌАЧ 2. ПОРАКА 3. ПРИМАЧ

Под успешна комуникација се подразбира информацијата да биде точно примена во однос на содржината и значењето кои ги определил испраќачот. За да може комуникацијата воопшто да се одвива, а особено за да може да се комуницира во некој деловен контекст, учесниците во комуникацијата мора да:

- го познаваат јазикот;
- ги познаваат неговите вербални и невербални елементи, како и јазичните примероци што одговараат на одредената комуникациска ситуација;
- имаат интеракциски вештини т.е. да ги познаваат обележјата на различните комуникациски ситуации и да бидат во состојба да одберат соодветна форма на интеракција и протокол за конкретната ситуација;
- ги познаваат важните обележја на општествената структура во којашто комуницираат, како и составот на нејзините вредности и ставови.

Комуникацијата е процес што најдобро може да се сумира на следниов начин (*Ласвелова констатација*, според која комуникацискиот процес се однесува на следниве пет сегменти):

- **Кој** кажува?
- **Што** кажува?
- **На кој начин** кажува?
- **Кому** кажува?
- **Каков е ефектот?**

Процесот на комуникација ги содржи следниве основни елементи:

А. Учесници во комуникацијата:

- комуникатор (испраќач на пораката)
- реципиент (примач на пораката)

Б. Инструменти на комуницирање:

- порака
- комуникациски канал (медиум со кој се пренесува пораката)
- повратна информација (feedback)

В. Функции на комуницирањето:

- кодирање (креирање на пораката)
- енкодирање (упатување на пораката)
- декодирање (прием и толкување на пораката)

Комуникацијата е двонасочен процес. Таа е остварена кога пораката е примена и до одредена мера сфатена. Тоа не значи дека примачот на пораката ја разбрал во онаа смисла во

која ја наменил испраќачот, бидејќи пораката не е она што го испратил испраќачот, туку она што го примил примачот. Затоа, колку е помала разликата помеѓу значењето и смислата, толку комуникацијата е поуспешна.

Комуникацијата претставува процес на испраќање и примање пораки. Кога се анализира содржината на пораката, важно е да се нагласи разликата помеѓу поимите *податок* и *информација*.

Податок  податоци се секакви знаења т.е. сурови факти.

Информација  информации се обработени, смислени податоци, кои по обработката имаат употребна вредност.

За комуникацијата се особено важни смислата и контекстот. Без смисла, информациите не се од корист.

При комуницирањето можат да се издвојат четири таканаречени зони на комуницирање, и тоа:

- *Интимна зона* – комуницирање со деца, сакана личност;
- *Лична зона* – комуницирање со блиски пријатели;
- *Социјална зона* – комуницирање на состаноци, со непознати, со деловни партнери;
- *Јавна зона* – комуницирање на конференции, семинари, говори, презентации.

2.2. Форми на комуницирање во училиштата

Полето на комуницирањето, особено на деловното комуницирање, е многу широко и опфаќа повеќе различни форми на комуницирање. Во принцип, разликуваме две форми на комуницирање:

- Вербална комуникација и
- Невербална комуникација.

Вербалната комуникација, од своја страна, содржи две форми: **говорна комуникација** и **пишувана комуникација**.

Кај говорната комуникација се користи јазикот (зборовите), кој е најзначајното човеково комуникативно средство. Со помош на јазикот човекот најпрецизно ги изразува своите мисли и чувства. Кога станува збор за говорната комуникација, треба да се има предвид дека постојат различни **монолошки** и **дијалошки** форми.

Типични монолошки форми што се користат во деловното комуницирање се: говорот, веста, извештајот, анализата, белешката, коментарот и критиката.

За разлика од монолошките форми, коишто се темелат на еднонасочна комуникација, дијалошките форми се состојат во размената и споделувањето на информациите. Во дијалошките форми спаѓаат: дијалогот, дискусијата и дебатата.

Карактеристична комуникациска форма претставува **деловниот разговор**. Тој е основна форма на интерактивното деловно комуницирање и е основа за други форми на деловното комуницирање, какви што се: **деловните состаноци**, **деловните преговори**, **презентациите**, **советувањата** и слично. Во врска со деловниот разговор, битно е да се утврди: колку е сигурен менаџерот дека е правилно разбран од страна на вработените? Најголемата грешка што ја прават менаџерите, освен што мислат дека сета мудрост потекнува од нив, е несфаќањето дека комуникацијата мора да биде нешто двонасочно. Мора да се пренесуваат своите идеи на другите

луѓе, но да се слушнат и нивните идеи. Треба да се биде отворен кон другите луѓе, оние што се: над, под и покрај нас.

Пишувањето е процес. Една од најголемите разлики помеѓу деловното пишување и другите видови пишување е во времетраењето. Деловните пишувачи честопати пишуваат под притисок на временските рокови, па затоа зголемувањето на ефикасноста во пишувањето е од огромна важност.

Оттука произлегува и потребата за познавање на посебни правила и прописи при пишувањето писма или друг вид документи:

- **информацијата да е точна;**
- **информацијата да е разбирлива и добро поткрепена;**
- **да содржи одговори на поставените прашања;**
- **да се користи литературниот јазик и да се почитува граматиката;**
- **да се користи соодветен стил на пишување;**
- **да се пишува конкретно и учтиво;**
- **Позитивните и неутралните писма се пишуваат дедуктивно;**
- **Кај негативните писма, информацијата, односно текстот, треба да произлезе од причините.**

Писмената комуникација нуди некои поволности во однос на говорната комуникација:

- писмената порака стои подолго време пред очите на оние што ја примаат и можат повеќекратно да ја прочитаат, а со тоа се овозможува нејзиното подобро разбирање;
- писмените пораки се примаат многу посериозно отколку усните пораки.

Денес, писмената комуникација стана многу користена форма за деловно комуницирање, што е резултат на развојот на Интернет како глобална светска мрежа и масовното користење на електронската пошта. Електронската пошта заедно со мобилните телефони и текстуалните пораки, пополека почнува да владее со нашиот живот. Со ваквиот начин на комуницирање можеме да го правиме следново:

- да комуницираме брзо, со можност за брз одговор;
- да се обратиме директно на оној на кого сакаме;
- да преминуваме континенти и временски зони;
- да пренесуваме информации на голем број луѓе лесно и брзо;
- да праќаме документи и слики;
- подобро да го контролираме времето бидејќи можеме да одлучиме кога ќе одговориме;
- да комуницираме побрзо отколку со обична пошта и факс.

Покрај вербалната комуникација, свое место и значење во деловниот свет има и **невербалната комуникација** или како што популарно се нарекува „говор на телото“. Според некои истражувања, 75 до 80 % од комуникацијата се врши на невербален начин.

Говорот на телото е една од вештините на комуникацијата. Невербалната комуникација има свои граници во количеството и распонот на информации што може да ги пренесе. Таа е

поддржувач на вербалната комуникација, а нивната заемна интеракција ја подобрува комуникацијата меѓу луѓето во целост.

Како вашиот колега го перцепира она што го говорите?

55% говор на телото

38% начин како е кажано

7% актуелни изговорени зборови

Контактот со очите е многу битен елемент на невербалната комуникација. Тој треба да се поттикнува. Контактот со очите овозможува посвесно доживување и подобро разбирање на говорот на телото на другата личност. Контактот со очите треба да трае колку и должината на изречената реченица. Доколку потрае повеќе, може произволно да се протолкува. Затоа, треба да се обрне внимание на каков начин „зборуваме со очите“.

Изразот на лицето треба да биде жив и експресивен, внимателно контролиран и ограничен. Движењата и изразот на лицето им даваат на другите луѓе информации за нас.

Движењата на главата, особено кимањето со неа, може да помогне во комуникацијата. Затоа, тие движења треба да се охрабруваат. Колку повеќе ги охрабрите луѓето да зборуваат, повеќе ќе им се допаднете и повеќе ќе ве прифатат. Притоа е важно активно да слушате, но и да побарате збор. Важно е да не се држи монолог.

Гестовите треба да се отворени и експресивни како кај изразот на лицето. Треба да се внимава да не се претерува со гестовите зашто може да преминат во афектирање и претерување. Гестовите треба да бидат спонтани и да се во согласност со говорот на телото и со темата на разговор. Дланките исправени нагоре или нанадвор ги охрабруваат соговорниците. Испитувањата покажале дека луѓето со повисок статус помалку гестикулираат и помалку го менуваат држењето. Важно е да се оцени какви треба да бидат гестикулациите во согласност со ситуацијата.

Држењето и ставот на телото се битни за да се покаже интерес за време на комуникацијата. Притоа телото треба да е исправено, по малку наведнато напред, со што се пренесува порака до соговорникот дека сте заинтересирани и вклучени во разговорот. Во одредени ситуации асиметричното наведнување на телото наназад може да се протолкува и како придонес кон создавање неформална и опуштена атмосфера. Доколку телото е подгрбавено со спуштени раменици, тоа ќе се протолкува како незаинтересираност.

Растојанието во комуникацијата е битен фактор за впечатокот што се остава кај соговорникот. Не можете да бидете премногу блиски со луѓе кои првпат ги сретнувате, како и со повозрасни од себе. Затоа, треба да се внимава на контактот кој повеќе се базира на она што го диктираат соговорниците.

Допирот, телесниот контакт треба да се охрабрува до границата кога може да премине во непријатност. Ракувањето, тапкањето по рамо, прегрнувањето околу рамениците е добра порака до соговорникот, но само во почетокот. Но, и тука повторно важи потребата од внимателност на употребата на допирот кој треба да е диктиран од соговорникот и зависи од видот и силината на пораката која се испраќа. Секако, притоа треба да се причека на иницијативата од другите луѓе дали и во колкава мерка ќе го прифатат нивото на телесен контакт.

Облекувањето, нашата појава во целост може да се менува дотогаш додека сметаме дека тие промени ќе доведат до подобрување. Нашиот избор на облека и експериментирањето со неа може да предизвика восхит, завист или чудење кај другите. Иако „облеката не го прави човекот“,

таа знае да го подобри впечатокот за некој човек. Секое парче од облеката знае да предизвика посебен впечаток по кој може да ве помнат.

Одмерувањето на времето и синхронизацијата се засновани врз суптилни сигнали и за нивното поправање мора да се посвети многу време. Најдобар начин за учење на оваа вештина е набљудувањето на оние луѓе кои имаат одлично чувство за одмерување на времето и кои можат флексибилно да се синхронизираат во интеракција со другите луѓе.

2.3. Култура на комуницирање во училиштата

Културата на комуницирање е во тесна врска со начинот на однесување на поединците. Понекогаш луѓето не се сигурни како треба да одговорат, бидејќи не се сигурни кои се нивната позиција и статус во организацијата. Затоа, за определување на овој комуникациски фактор потребно е да се одговори на прашањето: **Со кого се разговара?**

Начинот на изразување во организациското комуницирање зависи, пред сè, од позицијата на која се наоѓаат комуникаторите. Во организациите, најчеста е комуникацијата меѓу соработниците, но секако дека не треба да се заборава и комуницирањето меѓу менаџерите и вработените и вработените со клиентите. Во секоја од овие наведени релации и ситуации, начинот на комуницирање треба да биде различен. Така на пример, доколку станува збор за комуницирање со соработници, тогаш конверзацијата не треба да биде строго формална. Тоа, до определен степен, подразбира и интерес за приватниот живот на колегите, за нивните проблеми, интереси и навиките. За разлика од овој однос, комуницирањето меѓу претпоставените и подредените подразбира одредени правила што ја сочинуваат културата на комуницирање. Секако дека постојат и некои непишани правила, што се применуваат за комуницирање со претпоставениот.

Кога станува збор за обраќање на претпоставен кон подредените, тогаш треба да се знае дека не е дозволено да се упатуваат саркастични забелешки кон подредените и нивната работа ниту, пак, да се користи нагласено наредувачки тон при задавање на задачите. Многу поефективна комуникација се остварува доколку се користат фрази со зборови на замолување. И подредените, кон претпоставениот треба да се однесуваат така што ќе ги почитуваат правилата за деловно комуницирање, со користење културен и љубезен тон, но не и сервилност. Пренагласената љубезност делува: грубо, нереално, полтронски и има спротивни ефекти. Комуникацијата на вработените со клиентите, секогаш подразбира формален пристап со користење на добри манири и култура во комуницирањето.

Во секој случај, при сите видови комуницирање, без разлика на хиерархиското ниво на комуникаторите, едно правило се провлекува како основен услов за успешна комуникација: комуницирање со почитување на личноста на соговорникот.

Комуникацијата помеѓу вработените во организацијата треба да биде без пренагласена љубезност, предрасуди и полтронство!

Начинот на кој луѓето гледаат на работите, односно нивните ментални модели, го определува нивниот пристап во комуницирањето, односно нивниот стил на комуницирање, додека нивното позитивно или негативно реагирање на ситуациите го определува нивниот однос кон комуницирањето. Најважно е да се разбере дека секој човек има свои индивидуални карактеристики и дека тие влијаат и врз начинот на кој тој човек комуницира. Но, комуницирањето не е нешто што е дадено еднаш за секогаш, туку напротив, тоа е процес на постојано менување и усовршување.

2.4. Карактеристики на ефективната комуникација

Ефективната комуникација се темели на четири клучни елементи

- Конзистенција на вербалната и невербалната комуникација;
- Слушање;
- Поставување прашања;
- Потврдување/докажување.

Треба да постои конзистентност на вербалната и невербалната комуникација. Ако вербалните и невербалните пораки се контрадикторни, луѓето повеќе ќе им веруваат на невербалните пораки. Човек со добри вештини на комуникација ги комбинира и двата елемента на комуникација, притоа надополнувајќи еден со друг и насочувајќи ги кон разбирливо значење. Интересно е сознанието дека поголемиот дел на комуникацијата се одвива без вистинско зборување. Понекогаш доволно е да се погледне одредено лице и да се осознае („прочита“) што таа/тој мисли. Честопати луѓето се наоѓаат во ситуација кога знаат, според однесувањето на некој поединец, дека тој е налутен или повреден и кога ќе го запрашаат: „Што се случило“, тој одговара „Ништо“. На прашањето: „Дали си лут?“ Одговорот најчесто е: „Не, не сум. А зошто би бил лут?“ Невербалната комуникација може да се каже дека е „вистинскиот дел“ на комуникацијата на луѓето („детектор на вистина – лага“), затоа што е тешко да се открие од кажаното она што комуникантот навистина и го мисли. Реакциите на луѓето, изразите на нивните лица, движењата, бојата и висината на гласот, итн. се значајни индикатори кои треба да се земат предвид при интерпретирањето на кажаната говорна порака.

Имајќи го ова предвид, јасно е дека особено големо значење за говорната комуникација има слушањето. Слушањето е основен елемент за ефективна комуникација, зашто отвора и открива нови хоризонти во примената порака. Целта на вистинското слушање е правилно да се разбере соговорникот и да се открие вистинската порака. За време на овој процес добриот слушател испраќа вербални и невербални пораки кон соговорникот, што ја олеснува комуникацијата. Ова се нарекува **активно слушање**.

Битно е да се има предвид дека луѓето не слушаат во следните ситуации:

- кога се споредуваат со другите;
- кога имаат негативен став кон луѓето (на пример тој е глупав, таа е досадна);
- кога даваат совети;
- кога го потврдуваат кажаното;
- кога секогаш се согласуваат;
- кога размислуваат што ќе кажат;
- кога го бараат скриеното значење на кажаното.

Активното слушање значи дека е слушнато не само тоа што го кажал соговорникот, туку и дека се разбрани неговите чувства, потреби, интереси, верувања и очекувања. Дешифрирање на пораката е вештина за разбирање на соговорникот.

Сите луѓе се преокупирали со себе и со своите проблеми во животот и работата. Затоа, кога разговараат со другите луѓе, тие најчесто зборуваат за себе. Тоа е причина, зошто тие не се ефикасни во комуникацијата со другите луѓе. Сите оние што ќе го сфатат и надминат тоа, ќе бидат посакувани и успешни соговорници. Тоа е лесно да се каже и можеби сфати, но многу е тешко да се практикува. Тоа бара да се надмине сопствената суетност и самобендисаност. За таа цел е потребна голема посветеност и вежбање. Многу труд што се исплатува. Придобивките од тоа се многу големи.

Ова е особено значајно во деловниот свет, во односите со претпоставените и подредените, со клиентите и со другите заинтересирани страни.

Суштината на успехот и квалитетната комуникација е во тоа, комуникаторите да се почувствуваат почитувани и важни. Колку е тоа во склад со човековата природа, најдобро го покажува и сознанието дека и малите деца ги сакаат повеќе оние луѓе кои со нив се однесуваат како кон возрасни, односно имаат трпение да ги сослушаат и да ги прашуваат за нив и за тоа што децата го прават. Никој не сака да биде: омаловажен, потценет и игнориран. За таа цел е потребно да се придржувате до следните нешта:

- Внимателно слушајте го соговорникот;
- Додека разговарате, соговорникот гледајте го право в очи;

- Додека разговарате, не гледајте во часовникот, мобилниот телефон или мониторот од компјутерот;
- Давајте им на соговорниците комплименти и фалете ги на прикладен начин;
- Ословувајте ги соговорниците со нивното име;
- Не им упаѓајте на соговорниците во зборот;
- Бидете ведри и насмеани за време на разговорот, покажувајте ентузијазам – „тоа е заразно“;
- Пред да одговорите на некое прашање, задолжително направете пауза како да размислувате, зашто во спротивно ќе испратите порака дека прашањето е едноставно или просто (што соговорникот сигурно ќе го навреди) или, пак, дека сакате што побргу да завршите со разговорот;
- Ако соговорникот чекал на разговорот со вас, тогаш на почетокот задолжително заблагодарете му на трпеливоста, но не се извинувајте во стилот дека бевте многу зафатени, имавте важен телефонски разговор или важен разговор со друга личност – тоа ќе го сфати како навреда и ќе има чувство на помала вредност;
- Ако водите разговор со група луѓе, тогаш внимавајте да им посветите внимание на сите, а не само на лидерот на групата или на некој кој ви е симпатичен или пријател во групата – тоа многу ќе ги навреди преостанатите.

Сите луѓе имаат свои ставови и мислења. Но, умешноста на добрите комуникатори е во тоа што тие знаат успешно да го усогласат своето мислење со туѓото. Знаат да бидат помирливи или да прифатат постоење и да го почитуваат туѓото мислење. Тоа е мудроста на животот.

Сите менаџери имаат свој сопствен стил на управување и водење, кој влијае врз начините со кои тие комуницираат со другите, особено со подредените. Тие треба да развиваат стилови на комуницирање според следниве три елементи, во секоја ситуација на водство:

- ❖ Ти како водач (**водач**)
- ❖ Твоите подредени (**следбеници**)
- ❖ Работата што треба да се изврши (**ситуацијата**)

Само со разбирање и анализирање на овие три елементи, секој директор ќе може да го избере правилниот стил на комуникација за секоја ситуација. Во тој контекст, според Бланчард и Херси постојат четири основни стилови на водство:

- 1. Наредувачки;**
- 2. Тренерски;**
- 3. Поддржувачки;**
- 4. Делегирачки.**

Секој од овие стилови е соодветен за дадена ситуација, но треба да се има предвид дека секој поединец преферира свој стил и често е многу тешко да го промени стилот, дури и кога знае дека тоа треба да го направи.

Наредувачкиот стил е многу погоден кога треба да се изврши комплексна задача и кога подредените немаат искуство во тоа, не се мотивирани за тоа или кога постои краток краен рок. Тогаш претпоставениот објаснува што треба да се направи и им кажува на подредените што треба тие да направат. Во таква ситуација може да се западне во претерано зборување

(комуницирање), што, од своја страна, доведува до создавање конфузија во размислувањето и непотребно губење време.

Тренерскиот стил е погоден кога подредените се добро мотивирани и стануваат поискусни со самиот тек на извршување на задачата. Тоа што им треба во таков случај е деталното објаснување и помагање да се разберат нештата. На овој начин, поминатото време со подредените се користи за градење добри односи со нив.

Стилот на поддржување функционира тогаш кога луѓето се добри познавачи на бараните техники и имаат постигнато определен степен на развој во односите со надредениот. Тогаш надредениот (директорот) посветува доста време во зборување со нив, со цел повеќе да ги вклучи во одлучувањето, како и да ги слушне нивните сугестии за подобрување на извршувањето на задачата.

Делегирачкиот стил е правилно избран тогаш кога подредените се наполно упатени и успешни во извршувањето на задачата и надредениот може едноставно да им дозволи да пристапат кон реализација. Луѓето со искуство, не сакаат надредениот да им е „обесен на раменици“ и постојано да им се меша во нивната работа. Но сепак, тој „со едното око“ ја следи нивната работа за да биде сигурен дека се одржува потребниот стандард на работењето.

2.5. Асертивна комуникација

Асертивноста претставува многу важна карактеристика во однесувањето на секој човек и затоа заслужува да ѝ се посвети посебно внимание, особено за потребата да се појавува, имајќи го предвид фактот дека ефектите на неасертивното однесување самите по себе се јасни и докажани во секојдневното искуство. Постоенето на асертивно однесување и користењето на асертивна комуникација, претставува значаен фактор на етосот на секоја воспитно-образовна организација. Асертивното однесување и комуницирање, всушност, претставува проактивно однесување и комуницирање. Кај нас, на нашите простори, спроведени се мал број испитувања на тема асертивност. Неасертивното однесување многу лесно може да ја доведе личноста до недостиг на самопочитување и чувство на пониска вредност.

Асертивноста е форма на однесување со која се демонстрира почитување кон себе и кон другите. Ова значи дека асертивноста се однесува на управувањето на сопствените чувства, за себе и за другите. Да се биде асертивен значи да се биде отворен и искрен со себе и со другите, да се слуша туѓото мислење и да се покаже разбирање за другите луѓе, јасно да се изразуваат идеите, но не на сметка на други, да се постигнуваат функционални решенија ако постои некој проблем, да се биде со јасен став, да не се стои настрана, да се има почит, да се биде еднаков со другите, задржувајќи ја својата личност, да се бранат сопствените права, да се изразуваат чувствата искрено и со внимание.²⁴

Со асертивноста се постигнува отвореност при разрешување на конфликтите, навремено земање предвид на постигнувањето рамноправност меѓу луѓето со респектирање на нивната уникатност, препознавање на ефектите од туѓото однесување и задржување на достоинството на луѓето.

Асертивноста се разликува од агресивноста и пасивноста како форми на однесување, по тоа што луѓето овие вторите многу полесно ги учат и прифаќаат, а за разлика од нив, асертивноста претставува голем предизвик. Сите три начини се природни облици на однесување, тие не се ниту позитивни, ниту негативни, туку се работи за правилен избор и најконструктивен облик на однесување во одредена животна ситуација. Секој е способен да научи да се однесува пасивно или агресивно, но повеќето луѓе имаат тенденција кон едниот облик на однесување. Исто така, сите се способни да научат асертивно да се однесуваат, но ова учење е малку потешко,

²⁴ Willis, L., Daisley, J. (1995): The Assertive Trainer. London: McGraw Hill Book Company

бара време и напор. Кај децата, за развивање на асертивноста многу важна улога има воспитувањето. Ако навреме се научат соодветни облици на асертивно однесување, децата ќе имаат поголема самопочит, полесно ќе се справуваат со стрес, поретко ќе страдаат од психопатолошки синдроми, полесно ќе се снаоѓаат во одредени ситуации кога им е потребна помош и социјална поддршка.

За да станат луѓето асертивни, најпрво треба да разберат дека никој не може да манипулира со нивните емоции и однесување ако тие сами тоа не му го дозволат. Проблемот е во тоа што многу често не се свесни дека токму тоа го дозволуваат, а понекогаш дури со своите ставови и однесување ги повикуваат другите да манипулираат со нив. За да бидат поефикасни во спречувањето на манипулациите, треба да ги преиспитаат своите „детски уверувања и ставови“ што ги изградиле и што ги прават погодни за манипулација од страна на другите луѓе.

Во контекст на претходното, а како дел на воспитанието на луѓето, добро е да се знаат **асертивните права** на луѓето. Нивните асертивни права претставуваат основа за здраво учество на секој поединец во сите човечки интеракции. Добро е да се знаат своите асертивни права. Треба да се почне со учење на основното асертивно право од кое се изведени сите преостанати асертивни права: право на секој човек е да биде единствен проценувач на она што е и на тоа што го прави. Следните асертивни права се од особено големо значење за секој човек:

- Имам право да ги изразам своите чувства.
- Имам право на сопствен избор.
- Имам право да кажам НЕ.
- Имам право да не се оправдувам пред другите.
- Имам право да се премислам.
- Имам право да згрешам.
- Имам право да се налутам на некој што го сакам.
- Имам право да не читам туѓи мисли.
- Имам право да кажам „не разбирам“.
- Имам право да кажам „не ме интересира“.

2.6. Презентирањето како потребна комуникациска вештина

Во денешно време во современите училишта правењето презентации е дел од работата на менаџерите и наставниците. Презентациите се застапени дури и кај учениците. Презентациите стануваат дел од организацискиот живот. Поседувањето добри комуникациски и презентерски вештини представува умешност за да се успее да се пренесат нашите идеи, новини и планови на другите луѓе. Овие вештини се стекнуваат, се учат се увежбуваат и со тек на време и со самата практична примена се подобруваат.

Успешната комуникација бара од оние што комуницираат да ја пренесат својата порака на начин кој е осмислен за нивната целна публика. Креирањето и изведувањето успешна презентација бара основно разбирање на процесот на комуникација. Презентацијата бара јасно и недвосмислено пренесување на пораката на начин што ќе биде јасен, разбирлив за примачот. Комуникацијата е вештина и како таква бара вежбање. Усовршувањето со вежбање е тоа што ја разликува вештината од другите облици на знаење. Разбирањето на теоријата на комуникација и успешна презентација нема само по себе да направи од некој брилијантен презентер, но тој ќе биде свесен на кој начин со својата презентација може да постигне максимален ефект. Најважно е да се запомни дека пораката што има намера да ја пренесе човекот може да биде

погрешно разбрана. Поради тоа, освен што треба внимателно да се припремите и да ја презентирате својата порака, важно е да се биде внимателен и да се внимава на каков било знак што укажува на тоа дека публиката погрешно го разбира она што сакате да го кажете. Презентерот има одговорност секогаш да проверува дали пораката е примена, разбрана, точно протолкувана и запаметена.

Цели на презентирањето:²⁵

- ❖ да се демонстрира некој производ, услуга, систем;
- ❖ да се создаде претстава, стратегија;
- ❖ да се задржи вниманието на колегите и надворешните луѓе;
- ❖ да се продаде производ, идеја, концепт;
- ❖ да се претстави некоја организација, оддел, група;
- ❖ да се промовира некој став или начин на работа;
- ❖ да се сугерира или предложи некое решение или концепт.

За да се изведе една успешна презентација, потребно е да се запази следново:

- подготовка на презентацијата (структура и елементи на успешна презентација);
- елементи на успешно надминување на страв и трема пред јавен настап;
- остварување релации со слушателите;
- невербална комуникација (став, гестикација, мимика итн.);
- употреба на простор;
- визуелни помагала (селекција и употреба);
- употреба на прашања и одговори;
- практичен дел, подготовка на презентација на зададена тема (секој учесник ќе добие видеозапис од својот настап).

Клучни фактори за успешна презентација:

- план;
- подготовка;
- практикување пред изведба;
- презентација – изведба;
- прашања.

За да се биде добар презентер, треба:

- да се биде едноставен, отворен и јасен;
- да се избегнуваат жаргони и „вицови“;
- да му се стави на знаење на аудиториумот дека презентерот е свесен за нивните различни искуства и дека на некои ќе им биде познато;
- да се создаде чувство на заедничка цел;
- да се направи обид да се презентира материјалот од различни агли.

ПРЕЗЕНТАЦИЈАТА Е ИЗВЕЖБАНА КОГА ПРЕЗЕНТЕРОТ Е ВО СОСТОЈБА ДА ЈА

„ИЗРЕЦИТИРА“

²⁵ Константин Н.Петковски, Мирјана А. Алексова (2004) *Водење на динамично училиште* – второ дополнето издание, БРО, стр. 144

ПРИЛОЗИ

1. ТЕХНИКИ НА АСЕРТИВНО ОДНЕСУВАЊЕ

Многу од нас сметаат дека секогаш е потребно да се задоволат или да им се попусти на другите и дека не е убаво да се размислува само за сопствените потреби. Ако имате проблем да кажете „не“, дури и тогаш кога навистина треба да се каже „не“, ако чувствувате дека луѓето „ве газат“, ако имате проблем со задржувањето на својот бес под контрола, тогаш од голема помош ќе биде да научите нешто за асертивната комуникација. Со цел подобрување на својата асертивност може да користиме дел од техниките што ќе ни помогнат да ја совладаме и да научиме правилно да ја користиме. Следуваат некои примери со чија помош можеме да ја вежбаеме асертивноста во нашата комуникација:

- Да се примаат и даваат комплименти (искрено);
- Да се побара помош или информацијата што ни е потребна;
- Да се изрази несогласување со нечие мислење;
- Да се каже **НЕ** кога нешто не сакаме да направиме;
- Да кажеме што чувствуваме и мислиме;
- Да прифатиме различно мислење;
- Да се извиниме ако е потребно, да ја признаеме грешката;
- Да гледаме во очи, да зборуваме така што сите јасно ќе чујат.

ТЕХНИКА НА ОТВОРАЊЕ

Ако соговорниците се две блиски и рамноправни личности, користејќи ја техниката на отворање, тие слободно и без страв од последици, ги изразуваат и позитивните и негативните чувства во доживувањето на некоја проблематична ситуација. На тој начин личноста учи слободно да зборува за сопствените желби, стравови, слабости, мани, доблести, фантазии и размислувања, без страв дека соговорникот лошо ќе процени. Изразите што ги користиме при употребата на оваа техника се: „Ме прави нервозна/нервозен, ме повредува, не ми дозволува, не ми се допаѓа, ме вознемирува, ме плаши“... За да е поефикасна примената на техниката, би било корисно да се служиме со следната дијалогска шема:

- Мажот: *Дали си подготвена? Тргнуваме.*
- Жената: *Сè уште не сум.*
- Мажот: *Тогаш побрзај! Нема да те чекам. Одам да го стартувам автомобилот.*
- Жената: *Ме правиш нервозна кога ме побрзуваш!*
- Мажот: *А колку ли јас се вознемирувам чекајќи те, вака спремен за тргнување.*
- Жената: *Да, но би сакала да го почитуваш времето договорено за излегување, како што се договоривме.*

ТЕХНИКА НА ВРАЌАЊЕ НА ТОПКАТА

Со примена на оваа техника, личноста учи успешно да се справи со манипулативна критика. Наместо со автоматската реакција (контранапад), која се јавува во најголемиот број случаи, личноста треба со прашални реченици да го придобие критичарот за да може јасно и прецизно да открие што е всушност вистинскиот предмет на неговата критика. Со соочувањето со аргументите на критичарот, личноста од една страна го ублажува својот ирационален страв од критика, а од друга страна, ги прекинува критичките забелешки на другата страна во конфликтот, бидејќи другата страна е присилена конкретно да се изјасни во што е проблемот. Оваа техника најдобро се опишува со помош на примерот за работникот и шефот:

- Работникот: *Платата за претходниот месец ми е намалена, дали може да добијам објаснување?*
- Шефот: *Не ја изврши добро својата работа.*
- Работникот: *Дали би биле љубезни да ми објасните поконкретно што е тоа што не го направив добро?*
- Шефот: *Уф, па од каде да почнам...*
- Работникот: *Чекам...*
- Шефот: *Многу работи има тука...*
- Работникот: *Ве молам кажете ми конкретно!*

ТЕХНИКА НА КОМПРОМИС

Во случај кога ставовите на личностите во дијалогот се разликуваат, конфликтната ситуација, како во емоционалните, така и во професионалните и полупрофесионалните односи, единствено е можно да се решат со компромис. Пример со колеги на работа:

- Колега А: *Заднината нека биде сива.*
- Колега Б: *Ма не... јас мислам црвена.*
- Колега А: *Каква црвена! Ќе биде грозно... сепак сивата е вистинскиот избор!*
- Колега Б: *Поефектно ќе биде да ставиме црвена. Сивата е тотално промашување.*
- Колега А: *А да избереме некоја трета боја?*
- Колега Б: *Па... ајде. Златна средина!*

Проблемот се јавува во оние ситуации кога од објективни причини не е можно да се постигне компромис или кога компромисното решение е штетно за личноста. Постојат ситуации околу кои не е можно да се направи компромис.

2. НЕКОЛКУ МОДЕЛИ ЗА ЕВАЛВАЦИЈА НА ТРЕНИНГОТ ЗА АСЕРТИВНОСТ:

1. МОДЕЛ

Заокружи го зборот што опишува како се чувствува во моментот:

позитивно, луто, одговорно, весело, збунето, здодевно, негативно, одлично, задоволно, интересно, моќно, не сум сигурен/сигурна, стимулативно, немоќно, тажно, возбудено.

2. МОДЕЛ

Надополни ги речениците:

- Денес најмногу ми се допадна...
- Денес не ми се допаѓаше...
- Следниот пат се надевам дека...
- Добро би било, ако...
- Најкорисно беше...
- До следниот пат ќе размислам...

3. МОДЕЛ

Заокружи го ликот кој симболизира како се чувствуваш во моментот.



Слика. 1. Дрво на чувствата

4. МОДЕЛ

Секој се потпишува во делот на кругот што му одговара на неговото моментално расположение.

Слика 2. Круг на чувствата



3. Вежба: Прашалник за стилови на комуницирање

Одберете зборови што најмногу одговараат на вашата комуникација со другите. Не постојат точни и неточни одговори. Одговорете така како што всушност се однесувате, а не како што би требало да се однесувате:

1. Кога разговарам со другите, сакам:

- А. да го кажам тоа што е најважно;
- Б. да зборувам;
- В. да го кажам само тоа што сакам да го знаат другите;
- Г. да одам подлабоко во детали.

2. Одвреме-навреме можеби:

- А. сум досаден;
- Б. имам проблем во давање информации;
- В. премногу сум строг во своите интерпретации;
- Г. многу сум субјективен во описот на деталите.

3. Најавите во мојата комуникација се насочени кон:

- А. пријателски пристап кон преостанатите;
- Б. прецизности;
- В. соработка;
- Г. добивање резултати.

4. Понекогаш ми замеруваат:

- А. дека се двоумам;
- Б. дека не слушам;
- В. дека оддолжувам;
- Г. дека премногу зборувам.

5. Кога нешто дискутирам, луѓето:

- А. знаат дека сакам факти;
- Б. знаат дека не сакам изненадувања;
- В. знаат што сакам да кажам;
- Г. знаат дека сум ентузијаст.

6. Сакам комуникација која е:

- А. позитивна;
- Б. логична;
- В. директна;
- Г. смирена.

7. Сакам разговори кои се:

- А. стимулативни;
- Б. оптимистички;
- В. искрени;
- Г. контролирани.

8. Не сакам разговори кои:

- А. предизвикуваат стрес;
- Б. не се кооперативни;
- В. не прифаќаат мое мислење;
- Г. не можам да контролирам.

9. Најдобро се чувствувам кога:

- А. ги слушам другите;
- Б. го следам дневниот ред;
- В. им кажувам на другите што треба да работат;
- Г. сум смирен и опуштен.

10. Мојата слаба страна во комуникацијата со другите е:

- А. барам детали;
- Б. реагирам премногу бргу;
- В. барам лично внимание;
- Г. зборувам без адекватна подготовка.

11. Најголем број луѓе со кои работам ме сметаат за:

- А. пријател;
- Б. лажливец;
- В. отворен за промени;
- Г. искрен.

12. Најмногу ми треба некој за да:

- А. сум меѓу луѓето;
- Б. имам време за приспособување на промени;
- В. ме потсети;
- Г. ми дава искрени критики и оценки.

13. Основна идеја на комуникацијата е:

- А. соработка со другите;
- Б. стекнување надмоќ;
- В. убедување на други;
- Г. ставање на работите под контрола.

14. Кога користам писмена комуникација, обично:

- А. пишувам многу кратко или воопшто не пишувам;
- Б. претерувам во пофалбата на идеите;
- В. одам според книгите;
- Г. премногу документирам или пишувам долги пораки.

15. Најдобро функционирам во средина која е:

- А. слободна;
- Б. вклучува други луѓе;
- В. организирана;
- Г. пријатна.

16. Најголема мотивација ми дава разговор што значи:

- А. поттикнување;
- Б. удобност;
- В. воспоставување пријателски односи;
- Г. оддавање признанија.

17. Кога луѓето околу мене се под стрес, им зборувам:

- А. за позитивните страни;
- Б. за тоа што треба да прават;
- В. дека треба да се приспособат на ситуацијата;
- Г. да останат смирени.

18. Во разговор со другите луѓе, мои најаки страни се:

- А. совесност;
- Б. отвореност;
- В. одлучност;
- Г. подготвеност да сослушам.

Упатство: Во секоја колона заокружете ја буквата што сте ја одбрале при одговарање на поставените прашања

	I	II	III	IV
1	A	B	B	Г
2	A	Г	B	B
3	Г	A	B	B
4	B	Г	B	A
5	B	Г	B	A
6	B	A	Г	B
7	A	B	B	Г
8	Г	B	B	A
9	B	Г	A	B
10	B	Г	B	A
11	B	A	Г	B
12	Г	A	B	B
13	B	B	A	Г
14	A	B	B	Г
15	A	B	Г	B
16	A	Г	B	B
17	B	A	Г	B
18	B	B	Г	A
Вкупно				
	Командант	Изведувач	Приспособлив	Аналитичар

Карактеристики на стиловите на комуникација

ЗАТВОРЕН

<p style="text-align: center;">АНАЛИТИЧАР</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Внимателен во акциите и одлучувањато ▪ Преферира организираност и структурираност ▪ Дава предност на објективната и интелектуална средина за работа ▪ Сака да биде во право, затоа исклучително се потпира на собирање податоци ▪ Работи сам, прецизно и бавно ▪ Бара безбедна средина со мал ризик ▪ Поседува добри вештини за решавање проблеми <p style="text-align: center;">НИСКА САМОУВЕРЕНОСТ</p>	<p style="text-align: center;">КОМАНДАНТ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Сака да контролира ▪ Карактеристичен е по цврстите акции и одлуки ▪ Му пречи неактивност ▪ Сака максимална слобода во раководењето ▪ Смирен е и независен во конкуренцијата со другите ▪ Ниска толеранција за туѓи чувства и ставови ▪ Работи брзо и самостојно ▪ Бара резпект и сака да се истакне ▪ Поседува добри административни вештини <p style="text-align: center;">ВИСОКА САМОУВЕРЕНОСТ</p>
<p style="text-align: center;">ПРИСПОСОБЛИВ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Сака блискост ▪ Не сака конфликти ▪ Ги поддржува и активно ги слуша другите ▪ Инертен и бавен во донесувањето одлуки ▪ Работи бавно и во соработка со другите ▪ Слабост му е дефинирањето на целите и самонасочувањето ▪ Бара сигурност и припадност 	<p style="text-align: center;">ИЗВЕДУВАЧ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Не сака да биде сам ▪ Претерува и генерализира ▪ Фантазер кој повлекува и други ▪ во своите соништа ▪ Спонтан во акциите и одлучувањето ▪ Сака да се ангажира ▪ Непостојан е ▪ Бара резпект и припадност ▪ Поседува добри вештини на убедување

ОТВОРЕН

4. Каде лежи проблемот во оваа приказна?

Ова е приказна за четворица луѓе по име **СЕКОЈ, КОЈ БИЛО, НИКОЈ** и **НЕКОЈ**.

Требаше да се заврши една важна работа и **СЕКОЈ** беше сигурен дека **НЕКОЈ** ќе го направи тоа. **КОЈ БИЛО** можеше да ја заврши работата, но **НИКОЈ** не го направи тоа.

Затоа **НЕКОЈ** се налутил, бидејќи тоа беше работа на **СЕКОЈ**. **СЕКОЈ** мислеше дека **КОЈ БИЛО** ќе ја заврши работата, но **НИКОЈ** не сфати дека **СЕКОЈ** нема да го направи тоа.

Сè заврши така што **СЕКОЈ** го обвини **НЕКОЈ** дека **НИКОЈ** не го направи тоа што требаше да го направи **КОЈ БИЛО**.

3. ОРГАНИЗАЦИЈА И ВОДЕЊЕ СОСТАНОЦИ

Општа цел на темата:

Сфаќање на значењето на состаноците како основно и суштинско средство на менаџментот за донесување и соопштување одлуки и сведување на нејаснотиите на минимум.

Стеknати компетенции на директорот:

- да знае да подготви, организира и води индивидуални, групни и колективни состаноци;
- да се стекне со умеење за разбирање на предметот, целите и намената на состанокот;
- да стекне вештини за практикување на техниките и процедурите за водење состанок;
- да ги знае етапите за водење состанок;
- да развие комуникациски вештини за водење состанок;
- да умее да го процени квалитетот на состанокот во својата образовна организација;

Теоретски дел

- 3.1. Поим за состанок
- 3.2. Видови состаноци
- 3.3. Фази и чекори во водење на состанокот
- 3.4. Правила и техники за водење состаноци
- 3.5. Ефикасни и ефективни состаноци

3.1. Поим за состанок

Менаџерот што не знае да го води состанокот, не знае да ја води ни компанијата!

Кога тројца или повеќе луѓе работат заедно, лице в лице, тогаш тоа се нарекува **состанок**.²⁶ Истражувањата што се спроведени во последните години во развиениот свет покажуваат дека времето поминато на состаноци сè повеќе се зголемува и менаџерите сè повеќе присуствуваат на разни состаноци. Направените истражувања покажуваат дека во некои организации дури до 65% од работното време се минува на различни состаноци. Ова би било добро доколку сите тие состаноци се продуктивни и резултираат со некакви одлуки. Но, истражувањата покажуваат дека не само кај нас, „туку и во светот, најголемиот дел од времето поминато на состаноци, е непотребно потрошено“.

Се разбира дека многу од состаноците што секојдневно се одржуваат се потребни, но постојат и такви што не се неопходни. Некои од нив се лошо подготвени, на некои присуствуваат погрешни луѓе, за одржувањето на некои не постои објективна причина или, пак, работите поуспешно и порационално можат да се завршат на друг начин. Но, мора да се има предвид и тоа дека многу состаноци што биле потребни, дури и неопходни, не се одржани. Според тоа, проценувањето на потребата за одржување на еден состанок, определувањето на вистинското време и повикувањето на вистинските луѓе на состанокот, е вистинско мајсторство.

Но, и покрај ваквиот општ впечаток за состаноците, точно е сознанието дека добриот состанок, соодветно одржан ќе даде многу повеќе, отколку што секој учесник поединечно може да даде сам. Исто така, на состанокот многу повеќе може да се постигне размена на информациите, отколку на друг начин. Состаноците не се едноставна алтернатива за писмата, меморандумите или телефонските разговори.

Кога се имаат предвид досегашните искажувања во врска со состаноците, се јавува потреба од соодветно дефинирање на состанокот, како и одговор на прашањето зошто се организираат и водат состаноците. Во оваа смисла, прифатлива дефиниција за состаноците е таа, според која,

²⁶ Silberman M., Clark K. (1995): Ways to Make Meetings Active : Surefire Ideas to Engage Your Group, стр. 5

состаноците се една од формите на тимската работа и најчесто се свикуваат и се одржуваат во случаите кога е потребно:

- да се донесе некаква одлука;
- да се разменат информации;
- да се решат некои проблеми;
- да се дадат идеи;
- да се соберат информации, предлози, мислења.

3.2. Видови состаноци во училиштата

Состаноците може да се класифицираат според:

- бројот на учесниците во нив;
- според нивната намена;
- според содржината што ја третираат;
- според овластувањето (дали имаат можност за одлучување или не);
- според свикувачот на состанокот;
- според составот на учесниците и слично.

Во зависност од **бројот на учесниците**, состаноците може да бидат: мали (до десет учесници), средни (повеќе од десет, а помалку од триесет учесници) и големи (повеќе од триесет учесници). Треба особено да се води сметка за тоа кои се учесниците на состанокот и во зависност од тоа да се организира состанокот.

Постојат разлики во подготовката на состаноците на кои учествуваат 5-6 луѓе и состаноците со 30 и повеќе учесници. Првите, најчесто се неформални, на нив сите учесници непосредно се познаваат и лесно се постигнуваат поставените цели. На состаноците со поголем број учесници се среќаваат различни луѓе со различни ставови и карактеристики. Таквите состаноци мора да имаат водач на состанокот, односно олеснувач.

Според **составот** на учесниците, состаноците може да бидат: хомогени или хетерогени, односно да учествуваат луѓе само од една организација (организациска единица) со иста структура или да учествуваат учесници од повеќе организации (повеќе организациски единици) и други заинтересирани страни.

Во зависност од **намената и содржината** што ја третираат, состаноците може да имаат различен карактер. Во оваа смисла, можат да се разликуваат следните типови состаноци:²⁷

- *Состаноци за преговарање.* Тоа се состаноци што се свикуваат кога е потребно да се решат некои конфликти. Дискусијата може да биде двострана и целта на ваквите состаноци е да се доведат двете страни на заедничка маса и да се добие заедничко прифатливо решение.
- *Состаноци за информирање.* Кај овој тип состаноци пренесувањето на информацијата е во една насока и дискусиите во овој случај се бескорисни, па дури и штетни и може да влијаат врз преносот на информацијата.
- *Состаноци за решавање проблеми.* Се свикуваат со цел да се искористи креативноста на групата за да се донесе добра одлука. Структурата на ваквиот состанок не може да се прецизира, но вообичаено дискусијата се води на „тркалезна маса“.
- *Состаноци за донесување одлуки.* Тие се организираат само за членовите што имаат овластување да донесуваат одлуки. По ваквиот состанок, којшто треба да е добро структуриран, членовите треба да бидат информирани за донесената одлука за да се види дали тие ја прифатиле донесената одлука.
- *Состаноци за собирање или размена на идеи.* Овие состаноци се свикуваат со цел: да се

²⁷ Erchulj, J i Blatnik-Mohar, M. (1997): Ravnatelj kot pedagogskih vodja, Shola za ravnatelje, Ljubljana, стр. 73

презентира некоја идеја, да се информираат учесниците за некоја идеја или за да се види реакцијата на присутните во врска со таа идеја. Ваквите состаноци бараат поттикнување на дискусијата и поставување прашања.

Во поглед на **овластувањата** што ги имаат учесниците на состанокот, состаноците можат да бидат организирани само со цел да се предложи некаква одлука, без овластување да се донесе одлуката (на пример, состанок на експерти од некоја област) или на состанокот учесниците имаат овластување да донесуваат одлуки (училишниот одбор, бордот на директори и сл.).

Според тоа **кој го свикува состанокот и на кој начин**, може да се разликуваат:

- формални и
- неформални состаноци.

Неформални состаноци се јавуваат во повеќе различни форми и тие можат да бидат одличен начин за секојдневно решавање на проблемите. Можат да се свикуваат често и во нив може да се вбројат и неформалните средби во ходникот и кои се случуваат меѓу колегите во текот на работното време, а кои служат за разрешување на вообичаени активности. Неформалните состаноци се многу важни и заради тоа што луѓето се чувствуваат многу поудобно и послободно, говорната комуникација е секојдневна, а неговорната релаксирана.

За разлика од неформалните, формалните состаноци може да се јават во најразлични видови. Во оваа смисла, некои состаноци се свикуваат од управувачките и раководните структури, а други – од претседателите на синдикатот, здруженијата, асоцијациите и слично. Овие состаноци вклучуваат поголем број луѓе и затоа нивната дискусија е контролирана и обично се добива збор од водачот на состанокот.

Во рамките на училиштата, секојдневна форма на состаноци се **неформалните состаноци** во кои спаѓаат самите средби меѓу колегите во текот на работното време, а кои служат за разрешување на вообичаени проблеми или прашања од заеднички интерес.

Формалните состаноци во училиштата ги сочинуваат состаноците на: **Одделенскиот совет, Наставничкиот совет, Советот на родители, состаноци на Училишниот одбор, родителските состаноци, состаноци на ученичката заедница, состаноци со претставници од локалната самоуправа** и сл. Овие состаноци ги водат различни лица, од ученици до директорот. Ваквите состаноци вклучуваат поголем број луѓе, имаат контролирана дискусија и се зборува со добивање збор од водачот на состанокот. Секогаш се води записник, а учесниците треба да дејствуваат заеднички и координирано.

Директорот како менаџер на училиштето ги води состаноците на Одделенскиот и Наставничкиот совет и токму тука неговите вештини се под лупа на вработените и придонесуваат тие да оформат слика за неговата (не)успешност и/или не(способност) за организација и ефективност.

3.3.Фази и чекори во водење на состанокот

Оној што го води состанокот треба да има предвид дека секој состанок има три фази: **пред состанокот, за време на состанокот и по состанокот.**

Во фазата „**пред состанокот**“ се преземаат следните чекори:

- Се избира цел на состанокот;
- Се проверува дали состанокот е потребен;
- Се определува каков вид состанок е потребен;
- Се утврдува дневниот ред;
- Се определува кои учесници ќе бидат повикани на состанокот;
- Се определува кој ќе биде записничар.

Во фазата „за време на состанокот“ се преземаат следните чекори:

- Состанокот се почнува и завршува навреме;
- Оној што го води состанокот и учесниците во него, се придржуваат кон дневниот ред;
- Оној што го води состанокот не дозволува да има скриен дневен ред;
- Оној што го води состанокот и учесниците во него треба внимателно да слушаат, по потреба, да запишуваат, да ги надгледуваат случувањата на состанокот;
- Оној што го води состанокот, штом ќе се јави проблем, веднаш ќе треба да се обиде да го реши;
- Состанокот треба да заврши со донесување заклучоци.

Во фазата „по состанокот“ се преземаат следните чекори:

- Се усогласуваат натамошните чекори – активности за спроведување на донесените заклучоци;
- Се обезбедува записник со заклучоци што ќе ги добијат сите учесници на состанокот;
- Се спроведуваат заклучоците од состанокот.

3.4. Правила и техники за водење состаноци

На секој формален состанок постојат: водач на состанокот, записничар и учесници на состанокот. За успешна работа на состанокот треба тие да дејствуваат заеднички и координирано. Сите состаноци имаат формално и неформално ниво, што зависи од личните интереси на сите вклучени поединци, како и од нивните лични или скриени агенди (дневни редови). Секој од субјектите што партиципира во состанокот, има свои обврски и одговорности.

Водачот на состанокот е одговорен за: контролата на случувањата на состанокот, за разјаснувањето на целите и задачите, за активирањето на учесниците, за обезбедувањето коректност во дискусиите и за времетраењето на состанокот. Водачот на состанокот не смее да се инволвира во содржината на задачата, ниту да нуди готови решенија и концепти. Неговата одговорност ги вклучува следните активности:

- Пред состанокот разјаснува и информира за целите на состанокот, го формулира дневниот ред, одлучува кои ќе бидат учесниците на состанокот, одлучува за местото и времето на одржување на состанокот, го определува типот на состанокот, ги дистрибуира писмените материјали;
- За време на состанокот: обезбедува клима за непречено одвивање на состанокот, го отвора состанокот, го проверува дневниот ред, поттикнува дискусија, ги групира дискусиите и формулира предлог-решенија, го контролира придонесот на учесниците, дозволува да се донесат одлуки, ги зацврстува и потврдува активностите и одговорностите, го затвора состанокот;
- По состанокот прави преглед на состанокот, ги вреднува резултатите и постигнувањата, придонесува за потполно разбирање на работите од сите што учествувале на состанокот.

Записничарот или, како што некои го викаат, секретарот на состанокот, или администраторот, е лице кое заедно со оној што го води состанокот е задолжено за подготовка на состанокот. Во негова надлежност се следните работи:

- Пред состанокот ги проверува сите подробности поврзани со одржувањето на состанокот, ги одредува датумот и времето на одржување на состанокот во договор со оној што ќе го води состанокот, води бележник за известените учесници, ги дистрибуира неопходните документи, се грижи за логистиката (просторот, опремата и техниката);
- За време на состанокот го води записникот, води грижа за редовноста на учесниците, ги бележи сите активности што треба да се преземат, ги бележи донесените одлуки, бележи кој е носител на спроведувањето на поодделните одлуки;

- По состанокот го пишува записникот, ги проверува сите суштински и значајни факти и илустрации во него, го усогласува записникот со оној што го водел состанокот и го дистрибуира записникот.

Но, покрај водачот и записничарот, секој учесник има одговорност и треба да се залага состанокот да биде успешен. Многу е важно секој учесник вистински да ја разбере целта на состанокот, точките од дневниот ред и улогите на другите учесници на состанокот. Она што секој од нив треба да го даде како свој придонес кон секоја фаза од состанокот е следното:

- **Пред состанокот** го истражува предметот на состанокот, од своја гледна точка, подготвува разумни аргументи или противаргументи на документите што му се дадени за состанокот, дава забелешки за деталите, времето, датумот и се подготвува за улогата што треба да ја има на состанокот;
- **За време на состанокот** ги слуша дискусиите, предлозите и мислењата на другите, дава придонес преку конструктивни сугестии, ги одржува интересот и вниманието на она за што се дискутира;
- **По состанокот** ја извршува секоја задача што ќе му се додели на состанокот.

Постојат мноштво фактори што треба да ги задоволува оној што го води состанокот, но во оваа прилика можат да се наведат некои од нив:

- добра подготовка;
- самосвест;
- осмислен и ефектен почеток;
- да преминува веднаш на суштинското и битното;
- да не ги чита исказите, туку да ги знае напамет;
- да зборува гласно, со пријатен тон, динамично и не монотono;
- да биде добар говорник, да го владее литературниот јазик;
- состанокот да го води природно;
- да има чувство за невербална комуникација.

Битно е да се напомене дека оној што го води состанокот треба да знае дека не е во улога на предавач, туку за време на состанокот тој води, парафразира, објаснува, а по потреба, и пресекува. Тој треба да ги мотивира, да ги поттикне, да ги заинтригира сите учесници на состанокот. За таа цел, тој треба да одбере соодветна содржина и да постави јасна цел за состанокот. Во текот на одржувањето на состанокот тој треба да е подготвен да поставува различни прашања, да одговара на директни, посредни, сугестивни и провокативни прашања.

3.5. Ефикасни и ефективни состаноци

Едно прашање постојано се поставува, а тоа е: „**Како да се процени успешниот состанок?**“. Во тој контекст, прво и основно е да се даде одговор на некои прашања:²⁸

- Што се случи на состанокот?
- Дали се добиени саканите резултати?
- Што е направено, кои проблеми се решени, кои одлуки ги донесе групата?
- Дали решенијата и одлуките се иновативни?

Втората активност се однесува на оценувањето на начинот на којшто се одвиваше процесот на реализација на состанокот. За таа цел потребно е да се добие одговор на следните прашања:

- Како се решаваа проблемите?
- Како се донесуваа одлуките?

²⁸ Петковски К. и Јанкуловска П. (2006): Деловно комуницирање – ИРИС – Р, Струга, стр. 272

- Како се чувствуваа луѓето за време на состанокот?
- Дали сите добија шанса да учествуваат во работата на состанокот или доминираше само еден?
- Дали присутните беа стимулирани, односно дали состанокот за нив беше предизвик?

Експертите препорачуваат состанокот да не трае повеќе од час и половина затоа што просечниот човек по тоа време тешко се концентрира на работата. Поради тоа, поголема е веројатноста дека ќе дојде до грешки, а воедно, поголема е опасноста од конфликтни ситуации. Состанокот треба да се испланира да не трае предолго за да не дојде до замор и појава на здодевност кај учесниците. Кај оние состаноци што траат подолго време, препорачливо е да има пауза.

Од практиката може да се констатира дека мошне значајни фактори што влијаат врз успешноста на состанокот се:

- подготовката за состанокот;
- содржината на состанокот;
- учесниците на состанокот;
- водењето на состанокот;
- материјалните можности (просторот, финансиите).

Разбирливо е дека, откако состанокот ќе почне, најважна улога има водачот на состанокот или, како што уште се нарекува, претседавачот или модераторот. Тој треба да се грижи за: времетраењето на состанокот, за почитување на воспоставените правила и за текот на дискусиите. Општо е познато дека дискусиите подолги од 60 минути се неефикасни, оние подолги од 90 минути се неинтересни, а подолгите од 120 минути целосно бескорисни, иритирачки и најчесто завршуваат со лоши заклучоци и одлуки (ако воопшто се донесат). Доколку состанокот трае подолго од час и половина, водачот задолжително треба да даде пауза, а подолгите состаноци од 3 часа да ги прекине и да го закаже продолжението за друг ден.

Во поглед на водењето на состанокот добро е да се имаат предвид упатствата што се особено значајни за водачот на состанокот, а се однесуваат на неопходноста за **активно слушање**. Активното слушање е комплексно однесување за време на состанокот и тоа главно значи, да се слушне сопственото зборување, како и зборувањето на другите. За таа цел, на состанокот треба:

- ❖ да не се зборува за своите чувства и проблеми;
- ❖ соговорникот да се гледа в очи;
- ❖ разбирањето да се покажува на невербален начин;
- ❖ да се стави на местото на другиот за да се разберат неговите факти и чувства;
- ❖ да не се биде пристрасен;
- ❖ да не се зазема страна кога двајца имаат спротивни дискусии;
- ❖ да не се упаѓа во збор;
- ❖ да се поставуваат прашања и да се даваат предлози и совети;
- ❖ да се повторуваат важните факти и чувствата.

Но и покрај сè, факт е дека многу состаноци се неуспешни. За тоа можат да постојат повеќе причини, а некои од нив се следните:

- ❖ Ако состанокот е свикан без јасна потреба и нема јасна цел;
- ❖ Не е избрана соодветната форма за реализација на состанокот;
- ❖ Состанокот е несоодветно воден, или оној што го води нема контрола на случувањата за време на одржувањето на состанокот;
- ❖ Состаноците се предолги и здодевни;
- ❖ Некои од учесниците на состанокот настапуваат агресивно и не ги респектираат преостанатите учесници;
- ❖ Не се почитуваат одлуките и заклучоците од претходниот состанок.

Карактеристики на лошите состаноци

- Некои учесници за време на состанокот извршуваат активности поврзани со тековните работни задачи (се пополнува во дневник);
- Некои учесници се допишуваат со некој учесник кој седи на другиот крај и се договараат со мимики;
- Некои учесници на состанокот редовно задоцнуваат и мислат на други работи;
- Некои учесници кажуваат работи што им тежат на душата, а што не се во контекст на дневниот ред;
- Некои учесници за време на состанокот, најмалку еднаш, повикуваат на телефон, пишуваат пораки или се допишуваат на Фејсбук;
- Некои учесници кажуваат нешто против за да видат каква ќе биде реакцијата;
- Некои учесници претураат по чантите;
- Некои учесници се јавуваат на секоја точка иако немаат ништо посебно да кажат;
- Некои учесници покажуваат вообразеност со гримаси, подигнување на веѓите или со воздишки;
- Некои учесници покажуваат дека водачот на состанокот е неспособен и се обидуваат да го збунат или заплеткаат;
- Некои учесници упаѓаат во збор;
- Некои учесници за секоја точка од дневниот ред шепотат со соседот, а не зборуваат гласно ни кога ќе бидат повикани.

Од искуството е познато дека на состаноците се сретнуваат: *конфликтни личности, сезнајковци, плашливци, вообразени, неискрени, пасивни*. Успешните водачи на состаноци имаат моќ да воспостават добра комуникација со присутните затоа што користат соодветна стратегија за секој тип луѓе.

ПРИЛОЗИ

1. Одберете тема за состанок (од вашата воспитно-образовна установа), а потоа одговорете на следниве прашања! (Пред секој состанок, водачите на состанокот мора да најдат соодветни одговори на овие прашања).

- Што сакаме да постигнеме со состанокот?
- Дали состанокот е најпогодна форма на комуникација за поставената цел?
- Каков вид состанок е избран?
- Кој ќе учествува на состанокот?
- Што да се подготви за состанокот?
- Како да се подготви состанокот?
- Каде и кога да се одржи состанокот?
- Како да се дизајнира просторот за состанокот?

2. Што треба да прави записничарот на состанокот, за време на секоја фаза од состанокот? Пополнете ја табелата!

Пред состанокот	За време на состанокот	По состанокот
1.		
2.		
3.		

3. ПРИМЕР ЗА ЗАПИСНИК

Назив на организацијата _____

Записник бр. _____

За состанокот одржан во _____ на ден _____ год., со почеток во _____ часот.

Вкупен број членови _____

Оправдно отсутни (име и презиме) _____

Неоправдано отсутни (име и презиме) _____

Други присутни (име и функција)

Водач на состанокот _____

Записничар _____

Дневен ред:

1. Анализа на заклучоците и од претходниот состанок:

2. _____

3. _____

Тек на расправата и учесници:

а) Усвојување на формулациите од заклучокот и одлуките од претходниот состанок

б) Преглед на извршените заклучоци и одлуки од претходниот состанок, неспроведени заклучоци и одлуки и нивни носители: _____

Водач _____

Во расправата учествуваа _____

Ставови _____

Забелешки и предлози _____

Заклучоци и одлуки

Носители и рокови _____

Состанокот заврши во _____ часот.

Во _____ год.

Записничар Заверувач на записникот Директор (или Претседател)

4. ОДНОСИ СО ЈАВНОСТА

Општа цел на темата:

Сфаќање на значењето и функцијата на односите со јавноста, како средство за одржување на добрите односи и меѓусебното разбирање на образовната организација и нејзините јавности.

Стеknати компетенции на директорот:

- Да умее да воспостави и да одржува добри врски со локалната заедница во насока на вклучување на локалната заедница во работата на установата;
- Да стекне знаење и познавање за расположливите ресурси, гради мрежа на контакти со целните јавности како стратешки партнери;

Теоретски дел

- 4.1. Односи со јавноста како поим
- 4.2. Планирање и организирање на односите со јавноста
- 4.3. Интерни односи со јавноста
- 4.4. Односи со медиумите
- 4.5. Училиштето и односите со јавноста
- 4.6. Улогата на директорот во односите со јавноста

4.1. Односи со јавноста како поим

Односите со јавноста се дел од менаџментот и се занимаваат со начинот на однесување и ставовите на поединецот, организацијата и владата и се меѓусебно испреплетени. Суштината на односите со јавноста е иста, без оглед дали се користи во политиката, на комерцијално поле, во добротворни цели или во која било друга ситуација каде што постои посебна потреба од нив.

Основната филозофија на односите со јавноста е многу едноставна: *целите на организацијата полесно се реализираат со поддршка и разбирање од страна на јавноста, отколку кога јавноста е спротивставена или рамнодушна.* Односите со јавноста можат да се опишат со неколку клучни зборови: **авторитет, перцепција, кредибилитет, доверба, заемно разбирање и почит**, втемелени врз принципите на вистинитост и целосна информираност.

Една од најдобрите дефиниции за односите со јавноста ја запишал Сем Блек во својата книга „Односи со јавноста“, која гласи: *„Примената на односите со јавноста е знаење и уметност со кои преку заемно разбирање, втемелено врз вистинско и целосно информирање се постигнува хармонија со околината.“*

Дефиниција за односите со јавноста се препознава и во Мексиканската декларација донесена во 1978 година, претходно потпишана од триесет национални и регионални здруженија кои се занимаваат со односи со јавноста. Таа гласи: *„Примената на односите со јавноста е вештина и општествена наука која анализира движења, ги предвидува последиците, го советува менаџментот во една организација и ги остварува планираните цели“.*

Котлер и Армстронг ја запишале следната дефиниција: *„Односите со јавноста вклучуваат изградба на добри односи со различни делови на јавноста врз принципот на поволен публицитет, изградба на солиден корпоративски имиџ и решавање или спречување на несакани*

појави, гласини, приказни или настани. Основни средства на односите со јавноста се: односите со медиумите, публициститот, корпоративното комуницирање, лобирањето и советувањето“.

Генерално, односите со јавноста претставуваат збир на комуниколошки, психолошки и социолошки вештини со кои се овозможува создавање и јакнење на позитивниот имиџ и авторитет на компаниите, институциите, поединците или, пак, државата. Клучен фактор на односите со јавноста е **јавното мислење**.

Основните функции на односите со јавноста се:

- информирачка функција (да ги претстави достигнувањата на организацијата);
- престижна функција (да изгради предност на организацијата, во однос на другите);
- предрекламна функција („да го подготви теренот“ за нејзино прифаќање – создавање клима);
- привлекувачка функција (трајно да го привлекува и задржува интересот на јавноста/околината кон организацијата);
- бариерна функција (да се оградува од конкуренцијата и определени негативни појави во општеството);
- коригирачка функција (да ги демантира лажните гласини и изјави што се однесуваат на работењето на организацијата и да ја убеди јавноста за грижата за интересите на луѓето и поширокото опкружување).

Целите на односите со јавноста се:

- да се подобри разбирањето со клиентите и деловните партнери;
- да се влијае врз јавното мислење;
- да се изгради сопствен идентитет;
- да се обезбеди подобро информирање на јавноста.

Зошто се важни односите со јавноста?

- За добивање повратна информација од јавноста;
- За преиспитување на достигнувањата на организацијата;
- За корекција на активностите на организацијата;
- За подобрување работата на организацијата.

4.2. Планирање на односите со јавноста

Планирање на односите со јавноста опфаќа прибирање и користење на неопходните информации и формирање цели и стратегии за односи со јавноста. Планирањето претставува континуиран напор да се воспостави и одржи добриот углед на организацијата во опкружувањето и да воспостави меѓусебно разбирање и доверба меѓу организацијата и нејзината екстерна и интерна јавност.

Планот би требало да се темели на резултатите од истражувањето. Задачата на планирањето е да се стигне до специфичната целна јавност и да се исполни целта. Од временски аспект, се разликуваат: долгорочни (стратешки) и краткорочни (тактички) планови. Исто така, се планираат и потребните финансиски средства, при што се води сметка за можностите на организацијата. Со планот, мора да се одговори на неколку клучни прашања:

- **Со кого** треба да се комуницира?
- **Колку** се оние со кои треба да се комуницира?
- **Како** треба да се комуницира?
- **Кој** треба да комуницира? (кој е извор на пораката)
- **Каде, колку често и кога** да се комуницираи? (канал на комуникација или медиум)
- **Колку средства** треба да се вложат?

При изборот на можните стратегии за односи со јавноста, се анализираат следните чинители:

1. **Финансиските можности** на организацијата (училиштето)
2. **Карактеристиките на работните активности** на организацијата
3. **Карактеристиките на опкружувањето.**

Процесот на планирањето на активностите се одвива според следниве чекори:

1. **Анализа на моменталната ситуација**
 - а. Истражување на јавното мислење
 - б. SWOT анализа
 - в. Анализа на клучните фактори во опкружувањето
 - г. Анализа на досегашните активности на односите со јавноста
2. **Дефинирање на целите**
3. **Дефинирање на стратегиите и тактичките**
4. **Утврдување на буџетот**
5. **Следење и процена на остварените резултати и мерење на постигнатите ефекти**
 - а. Квантитативно (број на испратени пораки, број на оние што примаат пораки)
 - б. Квалитативно (квалитет на содржината на пораката, квалитет на соодветниот медиум)

<p>ПРЕДНОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none"> - добра локација (центар на градот) - стручен кадар со долгогодишно искуство - традиција од 80 години - голем број на секции и манифестации во рамките на училиштето - техничка опременост - реновиран ентериер на училиштето - заменета покривна конструкција 	<p>СЛАБОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none"> - фасада во лоша состојба - стар инвентар (клупи, столчиња, шкафови во лоша состојба - постоечка негативна репутација - нефункционана сала за физичко образование во однос на одредени спортови - стари инсталации - ниско ниво на општ успех по одделенија
<p>МОЖНОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none"> - целосно средување на училиштето со средства на инвеститори и донатори - воведување нов, млад и образуван наставен кадар, со оглед на тоа дека добар дел од постоечкиот ќе оди во пензија - поголема финансиска помош и поддршка од страна на локалната самоуправа - воведување информациски систем за оцена и обработка на податоците 	<p>ЗАКАНИ</p> <ul style="list-style-type: none"> - продолжување на досегашната флукуација на наставниот кадар, која има влијание врз знаењето на учениците - негативна лична пропаганда - затворање на училиштето поради недоволниот број на ученици - вишок на вработени поради неможноста за формирање одделенија поради помалку запишани

Слика 3. Пример за *SWOT*-анализа на училиште

Јавност е секоја група луѓе која има актуелен или потенцијален интерес или влијание врз способноста на организацијата да ги оствари своите цели (според Котлер)

4.3. Интерни односи со јавноста

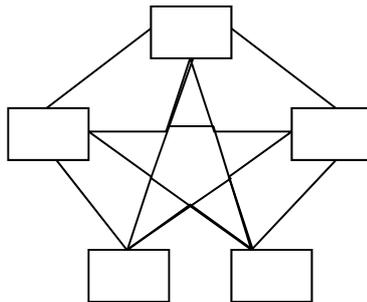
Интерната комуникација е основа на интерните односи со јавноста. Таа претставува цел механизам на **заемни врски** со кои се воспоставуваат контакти внатре во организацијата, како и сите **средства и методи** со кои се пренесуваат информациите заради вршење определено влијание врз однесувањето на луѓето, со **цел** да се обезбеди што поцелосно извршување на работните задачи, од кои зависи исполнувањето на организациските цели.

Клучните фактори што влијаат врз процесот на интерната комуникација се:

1. Областа на која ѝ припаѓа организацијата
2. Конкурентските активности
3. Мисијата
4. Големината и организациската структура
5. Традицијата и историјата
6. Постоечкиот имиџ на организацијата
7. Вработените

Во практиката, развојот на комуникциските инструменти влијаел врз интерното комуницирање, и тоа на следниве начини:

- а) унапредување на двонасочната комуникација;
- б) развој на неформалната комуникација;
- в) ефикасност и ефикасност на комуницирањето;
- г) создавање поволна организациска клима, стабилни меѓучовечки односи;
- д) добивање брзи одговори;
- ѓ) успех на организациските промени.



Слика 4. Пример за комуникциска мрежа во форма на ѕвезда (меѓусебна комуникација на сите вработени)

Неформалната комуникација влијае врз мотивацијата и на развивањето на добрите меѓучовечки односи. Вработените имаат вообичаени разговори, шеги, дискусии за секојдневните проблеми, но честопати расправаат и за работата. *Формалната комуникација* главно се одвива на релацијата надредени – подредени.

Формалниот тек на информациите го следи службениот синџир на наредби, додека, пак, информациите можат да одат: нагоре, надолу и хоризонтално.

Клучните внатрешни чинители за односи со јавноста во училиштата се:

Родителите – добрите односи имаат клучна улога во добивањето на нивната наклонетост за разбирање на образовниот процес.

Директорот – неговата задача како гласноговорник е да ја вообличи пораката и да ги подготви најдобрите аргументи за јавноста.

Кадарот – вработените се тие што го претставуваат училиштето пред надворешната јавност.

Учениците – главните информации за училиштето, родителите ги добиваат од своите деца. Затоа учениците треба да се информираат за сите активности.

Клучните надворешни чинители за односи со јавноста во училиштата:

Локалната заедница – повремените анкети на родителите и на преостанатите здруженија во заедницата, служат како критериум за евалвација на јавниот статус на училишниот состав, но најважно е што даваат и повратна информација која го унапредува.

Медиумите – вклучувајќи ги и локалните, медиумите се многу важен извор на информации (кои допираат до јавноста) за тоа што работат училиштата и со какви проблеми се сретнуваат.

4.4. Односи со медиумите

Медиумите имаат двојна функција:²⁹

- Тие се една од најважните **целни јавности кои бараат** добро осмислена програма за комуникација.
- Преку нив се дејствува **врз најшироката јавност.**

Пораката, информацијата или веста за организацијата претставува дел од медиумската содржина (новинарски написи, телевизиски или радиоemisии), чии автори се претставниците на медиумите (новинари, уредници, продуценти). **Крединитетот и влијанието на таквата порака** зависи од вниманието коешто целната јавност му го подарува на одредениот медиум и од **довербата** којашто поединците ја имаат во дадениот медиум.

Во контекст на односите со јавноста, медиуми се: весниците, списанијата, радиото, телевизијата, Интернет. *Односите со медиумите* претставуваат збир на активности во рамките на односите со јавноста, со кои плански и организирано се воспоставуваат и одржуваат заемно корисни односи помеѓу организацијата и претставниците на медиумите. **Целта е:**

- ❖ создавање позитивен публицитет;
- ❖ создавање наклоност кон новинарите и специфичен партнерски однос меѓу организацијата и медиумот, кои во деловната комуникација ќе посредуваат на посакуваниот начин помеѓу организацијата и нејзините целни јавности.

Портпарол е личноста што е овластена да настапува во медиумите во име на организацијата.

Ако организацијата не одбере личност што ќе настапува во медиумите во нејзино име, новинарите тоа ќе го сторат сами. Во тој случај, не може да се очекува контрола над формата и содржината на пораката што се пренесува.

Портпаролот треба:³⁰

1. да ги познава **сите аспекти на работењето** на организацијата;
2. да биде **информиран за сите теми** кои може да ги интересираат медиумите;
3. да ги познава **сите вештини и техники на деловната комуникација и јавниот настап**;
4. да го познава **начинот на функционирање на одделни медиуми**;
5. да гради **близок професионален однос со медиумите**;
6. да има **изградено професионален имиџ**;
7. да е **секогаш достапен и расположен за комуникација**;
8. да ги има **сите потребни овластувања** од страна на раководството во комуникација со новинарите.

Една од најчестите форми на комуникација со медиумите е одржување на **конференција за новинари**. Но, овде е важно да се даде еден совет, а тој е: свикајте ја само кога имате навистина добра причина. Повикувањето на новинарите се одвива во три фази или бранови.

²⁹ http://www.tacso.org/data/dokumenti/pdf/doc_manual6rs.pdf, посетено на 10.8.2018

³⁰ <https://poslovi.infostud.com/zanimanje/pr-menadzer/109>, посетено на 10.8.2018

Во првиот бран се испраќа писмена информација до новинарите со покана седум дена однапред, за да можат да го испланираат времето и да резервираат термин.

Во вториот бран следува испраќање на електронски писма. По кој било од овие два чекори, а некогаш и по секој, потребно е телефонски да се повика редакцијата или одредениот новинар: да проверите дали покана стигнала и дали е врачена каде што треба, како и дали новинарот е расположен да дојде. Имајте предвид дека, поради некој ненадеен настан, сите новинари може да се зафатени и да не добиете ниту една камера од телевизиите, и покрај тоа што сè сте испланирале совршено. Но, овој проблем не е нерешлив затоа што својот видео материјал може да им го испратите на известувачите и по конференцијата.

Многу е важно во поканата за новинарите да се стави извод на најзначајните пораки и теми, кои вашата конференција ќе ја направат позначајна од некој друг настан на кој би отишол новинарот. Овде треба да се напомене дека, покрај говорникот и содржината, не помалку се важни и прес-материјалите, односно материјалот што им се дава на новинарите и кој им овозможува побрза реализација на работата. Тој комплет може да содржи:

1. соопштение;
2. транскрипт на говорот;
3. информација за самата организација (училиште);
4. фотографии.

Добро е сето тоа да биде во електронска форма, на пример на CD ROM. За оние новинари кои нема да дојдат, организирајте доставување на прес-материјалите на адреса на редакцијата. И не заборавајте: на конференцијата за новинари не е најважен говорникот, не сте важни ни вие, туку најважни се – новинарите.³¹

4.5. Училиштето и односите со јавноста

Училиштето има своја воспитно-образовна и културна улога во општеството, но односите внатре во организацијата, како и нејзините односи со другите субјекти, се менуваат интензивно, во согласност со потребите на масовното, хетерогено општество и тие промени во комуникацијата бараат научен приод. Училиштата се сметаат како носители на општествените промени, затоа што особено основното, но и средното образование вклучуваат голем број ученици, родители, стручњаци, наставници и други претставници на јавноста. Заради тоа, важно е да се изучуваат јавното мислење, стратегиите, техниките и методите на неговото обликување, како и ресурсите со кои располагаат образовните институции.

Имајќи ја предвид лаичката и стручната јавност, како и јавното мислење за образованието, потребно е да се посвети поголемо внимание на односите со јавноста со училиштата, како и на тоа, во самите училишта да работи стручна личност или **специјалист за односи со јавноста**. Таквиот стручњак, на медиумите и на јавноста би им подготвувал соопштувања од информативен карактер, содржајни, целосни и вистинити, со што би се професионализирал односот на медиумите кон образованието, би се сузбил лаичкиот поглед и би се насочило јавното мислење за образованието. Потребно е да се преиспита односот на училиштето како организација во образовниот систем кон медиумите, кон интерната и екстерната јавност, да се зајакнат одредени претставници на образованието за посовремена, поквалитетна и поиновативна комуникација, бидејќи живееме во ера на медиуми и потреба од современа комуникација на училиштата со јавноста.

Комуникацијата „лице в лице“ со голем број припадници на медиумските организации кои известуваат за случувањата во образованието понекогаш се одвиваат и неколкупати неделно, а поводите често се од сензационален карактер, па се чини дека училишното раководство не се снаоѓа адекватно во такви услови. Претставниците на власта, исто така, се заинтересирани за работата на училиштата, особено во локалната заедница која ги финансира. Освен тоа, образованието постојано е под „будните очи“ на дел од јавноста – стручњациите, меѓу кои се

³¹ <http://www.volontiram.ba/wp-content/uploads/2014/09/Odnosi-sa-javnoscu.pdf>, посетено на 10.8.2018

инспекторите кои ги контролираат училишните финансии и просветните инспектори и советници, кои ја контролираат и унапредуваат работата на наставниците.

Доколку не постои позитивна комуникација од страна на училиштето, заснована на принципот на добра волја, како невидлива вредност на организацијата која се проценува на основа на нејзиниот углед и дејствување на пазарот, гласовите на критичарите и критизерите ќе бидат чуени преку медиумите, што може директно да го наруши угледот на образовната установа, а може индиректно да ги наруши општествениот углед, статусот и довербата во училиштето и просветните работници.

Зајакнувањето на комуникациските и организациските капацитети на основните и на средните училишта е можно, доколку, во согласност со деловните искушенија и духот на времето, се врши организациско подобрување на комуникацијата, заради унапредување на односите со опкружувањето и со сите целни групи.

Зошто за училиштата се важни односите со јавноста?

- Да го подобрат она што го работат.
- Да обезбедат подобри услуги и задоволство на јавноста.
- Да се воспостави двонасочен процес и да се добие повратна информација.
- Да се согледаат нештата од друга перспектива.
- Критиките и жалбите на јавноста се корективен фактор на активностите во училиштето.



Слика 5. Училиштето и неговото опкружување

4.6. Улогата на директорот на училиштето во односите со јавноста

„Односите со јавноста во образованието се планирана, систематска функција на управувањето, осмислена со цел да се подобрат програмата и услугите на образовните организации. Тие се потпираат на сеопфатниот, двонасочен процес на комуникација, вклучувајќи ја интерната и екстерната јавност, со цел поттикнување и унапредување во разбирањето на улогите, целите, постигнувањата и потребите на организацијата.“³²

Зајакнувањето на раководството по пат на примена на знаење од областа на менаџментот, но и од односи со јавноста е неопходно за да може раководството на основните и средните училишта да ги исполни секојдневните барања.

Според тоа, **директорот** на воспитно-образовната организација мора да почитува определени процедури во согласност со образовната политика и одлуките на училишниот одбор и да ги почитува постоењето и улогите на личностите кои се занимаваат со односите меѓу училиштата и јавноста. **Активностите** што се реализираат во тие односи подразбираат:

- кризни ситуации,
- отвореност и искреност во интеракцијата со медиумите,
- комуницирање со медиумите,
- дефинирање на формалните и неформалните начини на комуникација со вработените,
- дефинирање на формалните и неформалните начин на комуникација со родителите и заедницата,
- истражување на мислењето и ставовите на вработените и надлежната власт.

Директорот на училиштето треба да знае дека главната карактеристика на сите активности во односите со јавноста мора да бидат **стандарди на професијата**, а не стандарди на работодавачот или на клиентот.

Директорот на училиштето е овластеното и одговорното лице, за функционирање на севкупната воспитно-образовна работа. Тој комуницира со колективот, ги поттикнува тимската работа и заедничкото решавање на проблемите. Директорот презентира јасни намери, цели и задачи на училиштето кон надвор, за вклучување на локалната заедница во работата на училиштето.

Негова важна обврска е да се појавува во улога на гласноговорник на училиштето → ПОРТПАРОЛ.

Како директор на училиштето и како стручњак за односи со јавноста, тој треба да ги поседува следните квалитети:

Вештини – за ефикасно пишување, убедлив говор;

Способности – за решавање проблеми, за донесување одлуки, за вешто однесување со луѓето, за градење доверба, за прифаќање на одговорноста;

Знаења – продлабочено знаење за медиумите;

Квалитети – стабилност и здрав разум, ентузијазам и амбициозност, широко поле на интерес, интелектуална љубопитност, отпорност на фрустрации.

Улогата на директорот во односите со јавноста е особено важна – таа ѝ дава „**етички тон**“ на целата организација. **Етичкиот состав на организацијата** се јавува како резултат на заемното дејствување на **културата на организацијата и на однесувањето на менаџментот**.

³² <http://www.nspra.org/files/docs/StandardsBooklet.pdf> посетено на 26.7.2018

Колку повеќе вработените во училиштето се изложени на **неетичкото дејствување** на опкружувањето, поголема е веројатноста дека тие ќе се однесуваат неетички.

Кодексот на професијата, книгата на стандарди на организацијата и политиката на организацијата влијаат врз однесувањето на вработените, пропишувајќи кое однесување е прифатливо, а кое не.

ТОП 10 ЛИСТА НА ДИРЕКТОРОТ ЗА УСПЕШНА КОМУНИКАЦИЈА СО ЈАВНОСТА

- 1. Комуницирајте навремено и често.**
- 2. Комуницирајте лице в лице, колку што е можно почесто.**
- 3. Развијте ги односите со вашата заедница.**
- 4. Почнете со вашиот персонал, вработените да бидат амбасадори на училиштето.**
- 5. Инсистирајте на примерна учтивост и услуги на клиентите и за сите посетители (родители, ученици, итн.).**
- 6. Помогнете им на родителите да ја разберат својата улога во образовниот процес и нејзината важност.**
- 7. Бидете куси и јасни до крај.**
- 8. Никогаш не лажете.**
- 9. Добро извршувајте ја работа.**
- 10. Развијте план за комуникација.**

ПРИЛОЗИ

Вежба 1. Јавност е секоја група луѓе што има актуелен или потенцијален интерес или влијание врз способноста на организацијата да ги оствари своите цели.

Задача:

- Направете свој список на целни групи.
- Кои се тие и кои се нивните карактеристики?
- Степен на моќ и влијание на целните групи.
- Заинтересираност за она што вие имате да го кажате – степен на интерес.
- Какво е нивното знаење и расположение? Какво мислење тие имаат за вас? Дали тие знаат нешто за вас или вашата организација?
- Што очекуваат тие од вас?

Вежба 2. Направете план според следниве барања:

- Кои сме? Каква е сликата за нас? Дали и каков проблем имаме? (Направете SWOT анализа)
- Што ни треба/што сакаме: креирање мислење, менување на мислењето, утвдување на мислењето? (кои се нашите цели)
- Како да се постигне сето тоа?

Вежба 3. Упатете порака до целна група (да се приспособат содржината, јазикот, стилот. Избегнувајте пречки од типот: технички, искусвени, емоционални, перцепциски, културолошки).

- **Внимавајте на формата!**
- **По кои канали ќе ја испратите?**
- **Повратна информација.**

Вежба 4. Обидете се да одговорите на следниве прашања во врска со вашето училиште или воспитно-образовна установа, поврзани со рекламирањето во јавноста.

10 Прашања за успех во рекламирањето на организацијата:

- Дали континуирано ги следите новините/вестите и трендовите поврзани со клиентите, конкуренцијата, каналите за дистрибуција и општото опкружување?
- Дали имате добри капацитети/способности да го смените курсот кога тоа од вас го бараат новите можности/приликите во опкружувањето или самото опкружување го бара тоа?
- Дали имате добро развиени способности/вештини за сегментирање, одредување на целниот сегмент и позиционирањето?

- Дали ги поттикнувате и наградувате вработените за нивните предлози за унапредување на работниот процес?
- Дали развивате нови услуги користејќи го тимскиот приод?
- Дали сте обврзани на квалитет, услуги и вредности на секое ниво во организацијата?
- Дали спроведувате одличен систем на стратешко и тактичко маркетинг-планирање?
- Дали го базиравате вашето напредување на долгорочен стратешки план којшто е развиен да изгради конкурентска предност?
- Дали поагресивно одговарате на конкурентските напади?
- Дали имате глобална перспектива/визија и дали добро соработувате со вашите стратешки партнери?

5. СПРАВУВАЊЕ СО КОНФЛИКТИ

Општа цел на темата:

Сфаќање на значењето од пронаоѓање на најдобриот начин за разрешување на конфликтните ситуации, во насока на подобрување на меѓучовечките односи во образовната организација.

Стектнати компетенции на директорот:

- Да знае да ги препознае причините за конфликтите;
- Да умее на конструктивен начин да ги решава конфликтните ситуации;
- Да умее да поттикнува конструктивни конфликти во насока на подобрување на работата во образовната организација;
- Да стекне комуникациски вештини потребни во процесот на разрешување на конфликтни ситуации:

Теоретски дел

5.1. Поим и видови конфликти

5.2. Извори на конфликти

5.3. Чекори за разрешување на конфликтите

5.4. Преговарање

5.5. Улогата на директорот во процесот на разрешување на конфликтите

5.1. Поим за конфликт и видови конфликти

Конфликтите претставуваат составен дел од меѓучовечките односи и присутни се за време на целиот живот. Бебињата плачат за храна; децата се караат за играчки; младите бараат поголеми права; возрасните се расправаат околу работата, родителството, парите, политиката, правата, одговорностите; старите луѓе очекуваат згрижување, лекување итн. Конфликтите можат да бидат околу безначајни нешта (која ТВ-програма да се гледа) како и оние што се мошне сериозни за целото човештво: меѓуетнички, меѓурасни и меѓународни судири.

Во секојдневниот говор, под **конфликт** најчесто се подразбира судир меѓу две или повеќе лица или групи што применуваат сила како средство за да победат или да се одбранат. Но, од стручен аспект, конфликтот е спој од три компоненти: **страни на конфликтот, конфликтно однесување и конфликтни интереси.**

1. Поединците или групите што се директни учесници во конфликтот се нарекуваат **страни во конфликтот** (учествуваат најмалку две спротивставени страни). Во зависност од тоа кои се страните во конфликтот, постојат следните видови конфликти:

Интраперсонални конфликти – за време на викендот сопругот сака да оди на риболов, а сопругата бара помош во домашните работи.

Интерперсонални конфликти – се случуваат меѓу поединци (ученик – ученик, ученик – наставник, колега – колега, директор – наставник или друг вработен итн.).

Интрагрупни конфликти – се случуваат меѓу припадници на помали групи и ги вклучуваат сите припадници на таа група (работни групи, различни комисии во училиштето и сл.). На пр., наставници од ист стручен актив се расправаат околу распределбата на часовите.

Интергрупни конфликти – се случуваат меѓу групи со најразлична големина, формирани по најразлична основа. На пр., наставници од различни стручни активи се расправаат околу класните раководства.

2. Конфликтното однесување се состои од активностите што ги презема едната страна со намера да ѝ се спротивстави на другата страна. Тие активности може да бидат со различен интензитет: од пасивна индиферентност (неподржување), преку отворено несогласување по пат на расправање, саботирање, насилство, навредување или удирање, сè до потполна војна.

3. Под конфликтни интереси се подрабираат искажаните или неискжаните грижи, потреби, желби и стравови што произлегуваат од дејствувањето меѓу страните на конфликтот. Кога и двете страни имаат заеднички интерес, тогаш не постои конфликт. Ако интересите се спротивставени, тогаш постои конфликт, при што едната страна сака да добие за сметка на другата.

Конфликт се случуваат затоа што луѓето:

- гледаат поинаку на предметите, појавите и околината;
- им даваат приоритети на различни работи;
- имаат различни начини на размислување и однесување;
- погрешно размислуваат за конфликтот;
- имаат погрешен пристап за негово разрешување.

Најважно е управувањето со конфликтите. Доброто управување со конфликтите е најдобриот можен исход за двете страни.

5.2. Причини за конфликти меѓу вработените во училиштата

Конфликтните ситуации се прилично честа реалност во секоја организација, вклучувајќи го и училиштето, и нивната идентификација, разбирање и контрола претставуваат постојан интерес за психолозите и научниците од областа на образованието, главно поради нивното влијание врз индивидуалните и организациските перформанси. Иако таа реалност е минимизирана или „скриена“ од страна на наставниците и училишните менаџери, овие конфликти влијаат врз квалитетот на средината за учење, како и перформансите на наставникот (и индиректно, перформансите на ученикот)

Како главни причини за професионалните конфликти помеѓу наставниците, идентификувани се следниве: **различните информации и претходното искуство поврзано со одредено прашање, различната перцепција за ист проблем, различната мотивација, интереси и лични цели, нееднаквата распределба на задачи.** Други важни причини за конфликтни ситуации се: **нееднаквото распределување на училишните ресурси, лошата распределба на часовите, ограничените можности за унапредување и кариерен развој, субјективното оценување на работата на наставниците, прекршувањата во почитувањето на интерните правила и прописи, субоптималната комуникација** (недостиг на транспарентност, јасност).

На ниво на училиште, ефектите од внатрешните конфликти се: влошување на климата и влошена внатрешна комуникација, со директно негативно влијание врз учењето и ученичките перформанси.

На индивидуално ниво, конфликтите негативно влијаат врз личната слика на некои наставници (и други вработени) со избегнување и изолација на некои од нив, од страна на преостанатите. Исто така, создаваат демотивација и недостиг на интерес за значајни училишни прашања, нервоза и непријателска атмосфера, манифестација на професионална суета итн.

5.3. Чекори за разрешување на конфликтите

Професорот Дадли Викс³³ предлага осум основни чекори или фази низ кои поминува процесот на разрешување на конфликтите:

1. Создавање ефективна атмосфера која ќе овозможи конструктивно разрешување на конфликтите;
2. Расчистување на перцепциите што ќе создаде можности за формирање јасни и сопствени ставови по однос на состојбите;
3. Фокусирање на потребите што претставуваат индивидуални потреби на поединецот, но и споделени потреби на тимот или организацијата;
4. Градење споделена позитивна моќ која се користи за ефективно справување со конфликтите и подобрување на врските меѓу страните во тој конфликт;
5. Поглед кон иднината кој ќе ги користи сите состојби и врски од минатиот период. Иднината се гради врз темелите на минатото. Од оваа причина, минатите состојби треба да претставуваат основа за градење на иднината;
6. Генерирање можности што овозможува надминување на претходно прифатените вистини кои ја ограничуваат способноста за конструктивно однесување при разрешувањето на конфликтот;
7. Развивање скапило за дејствување што претставува создавање план за акција врз основа на кој ќе бидат спроведувани потребните активности кои се во функција на правилно донесување на конкретни решенија;
8. Создавање договори од заемна корист, кои, доколку произлезат од активностите на конфликтното партнерство, имаат можност да останат ефективни и во иднина.

1. Соочување со конфликтот
2. Слушање на другата страна и смирување на емоциите
3. Дефинирање на проблемот и термините за потребите
4. Барање и вреднување на различните решенија
5. Договор и преточување на решението во дело

Шема 1. Фази на стратигијата за соработка³⁴

Конфликтите, како процес кој постојано се случува, можат да рефлектираат со **позитивни и негативни ефекти**.³⁵

Негативните ефекти создаваат услови за:

- Нарушување на нормалното функционирање на организацијата;
- Доминирање на емоциите над разумот, во процесот на донесување одлуки и решенија. Најчесто во вакви ситуации алтернативите кои се нудат не се прифаќаат како можност, туку веднаш се отфрлуваат како последица на нарушените меѓучовечки односи;
- „Заборавање“ на организациските цели и доминација на личните цели;

³³ Петковски, К. (2000): Водството и ефективната комуникација, Киро Дандаро, Битола, стр. 271

³⁴ Rijavec, M.; Miljković, D.(2002): *Kako rješavati konflikte?*, IEP, Zagreb., стр. 48 - 49

³⁵ Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): *Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно- образовните организации*, Херакликомерц и Коучинг-Н, Битола, стр. 239-242.

- Доживување стрес, фрустрации и голем број негативни психофизички состојби кои предизвикуваат поединците да развиваат чувство за отфрленост и неприпаѓање во организацијата.

Позитивните ефекти од ваквата секојдневна појава овозможуваат стимулирање на критичка анализа која е основа за согледување на реалните состојби на организацијата, врз основа на што се согледуваат можностите за надминување на негативните ситуации и алтернативите кои:

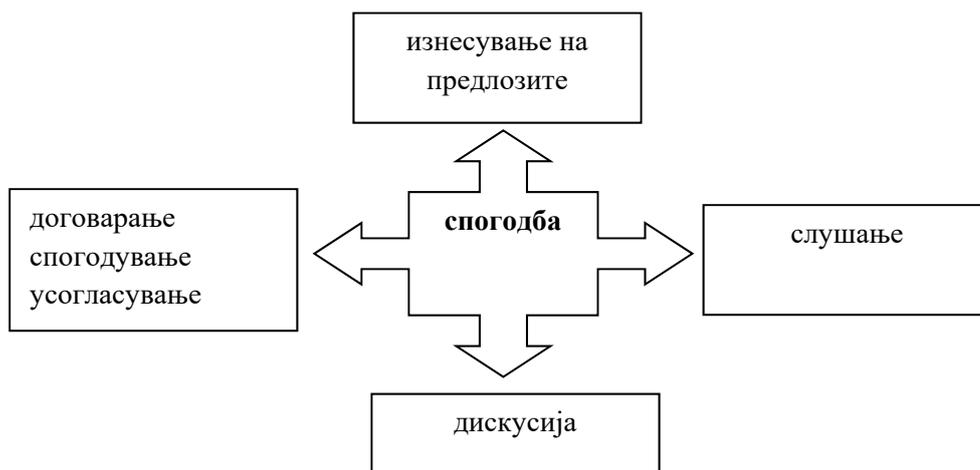
- Одат во прилог на зголемување на успешноста при работата;
- Креирање на промените кои се предуслов за ефикасно и ефективно работење на организацијата;
- Расчистување на работната средина и отстранување на „скриените“ конфликти во и меѓу поединците, групите или пошироко во организацијата;
- Поголема соработка во групите, како резултат на конфликтите помеѓу групите. Во вакви услови кога настануваат конфликтни ситуации меѓу две или повеќе групи, се развива заедништвото и соработката на ниво на група.

5.4. Преговарање

Решавањето на конфликтите може да се постигне со *преговарање*. Преговарањето има смисла кога спротивставените страни, и покрај спротивните интереси, имаат и заеднички интереси. Две или повеќе страни влегуваат во преговори бидејќи можат нешто да понудат и за возврат нешто да добијат. Преговарањето е една од стратегиите за решавање на конфликтните ситуации, кое е базирано на интересите, и на него треба да се гледа како на еден од клучните деловни процеси кои на организацијата ѝ додаваат вредност, но и на нејзините клиенти и деловни партнери.

Елементи на преговарањето се:

- приспособување,
- потребни вештини и знаење,
- комуникациски процес со цел решавање на конфликтот и судирот помеѓу две или повеќе страни и
- заеднички договор.



Шема 2. Процес на преговарање ³⁶

³⁶ <https://hrcak.srce.hr/Tomašević L., Marija.: Pregovaranje, посетено на 1.2.2016>

Подготовката вклучува планирање и избор на најдобри алтернативи за спогодба во преговорите и најниската прифатлива вредност која страните на конфликтот се подготвени да ја прифатат. Исто така, важно е да се предвиди позицијата на другата страна.

Во втората фаза се даваат **конкретни предлози**, се расправа за стојалиштата на страните и се изнесуваат аргументите. Двете страни ги дефинираат правилата и процедурите кои се врзани за преговорите.

Третата фаза е **слушањето**, а четвртата фаза е **дискусијата**. Договорот или спогодбата ќе е можна доколку комуникацијата е успешна. Најважниот елемент на комуникацијата е **активното слушање**.

Во петтата фаза на **спогодување** најважно е да се добие тоа што е приближно на посакуваната вредност и да не се прифаќа ништо што не им одговара на интересите, бидејќи една од спротивставените страни би можело да излезе од процесот на преговарање.

АКТИВНО СЛУШАЊЕ

За да се спречат конфликтните ситуации, пожелно е активното слушање!

- ◆ Дали двете страни се на иста линија?
- ◆ Дали има меѓусебно разбирање?
- ◆ Да се слушнат најважните чувства и факти.

Исто така, кога станува збор за видовите преговање, постои уште една поделба, според која преговарањето може да биде:

- **компетитивно преговарање** – секоја страна се залага да ја победи другата за да го добие тоа што го сака.
- **колаборативно преговарање** – двете страни соработуваат во изнаоѓање решенија со кои ќе ги задоволат потребите на двете страни. (WIN – WIN ситуација).

Какво треба да биде однесувањето во процесот на преговарање?

- ❖ Одржување учтив и култивиран пристап;
- ❖ Да не се враќа со иста мера на навредите;
- ❖ Преговарање врз основа на утврдените интереси;
- ❖ Поттикнување идеи и критики за својот предлог, но да се сугерира и другата страна да го прави истото;
- ❖ Фокусот да се стави на прашањата за кои се дискутира, а не на себе
- ❖ Да се чуваат мирот и спокојството, без лични напади
- ❖ Да се манифестираат ентузијазам и залагање за решенија.

Доколку дојде до застој во преговарањето и страните не можат да ги надминат разликите со преговорите, тогаш може да побараат помош од трета страна. Постојат четири основни улоги на третата страна:

- **Посредник** (медијатор) – неутрална трета страна која го олеснува наоѓањето на решение.
- **Арбитер** – трета страна која има моќ да ја диктира спогодбата. Арбитражата може да биде доброволна или присилна.

- **Помирувач** – трета страна во која двете страни имаат доверба.
- **Советник** – стручна и независна трета страна која настојува да го олесни решавањето на проблемот преку комуникација и анализа, во што му помага неговото познавање за управување со конфликтот. Улогата на советникот не е да пронајде решение, туку да ги подобри односите помеѓу спротивставените страни.

5.5. Улогата на директорот на училиштето во процесот на разрешување на конфликтите

Целта на училишните менаџери е да го унапредат училиштето, правилно да управуваат со човечките ресурси во насока на побрз развој и остварување на организациските цели, како и да овозможат развој на индивидуалните потенцијали на поединците.

Поради тоа, потребно е директорите да ги поседуваат потребните интерперсонални вештини, да ги познаваат законитостите и факторите на однесување и мотивација, како и соодветната интеракција и вештини на комуницирање.

Најчестата стратегија на директорите што не се подготвени да се соочат со конфликтот, внатре во организацијата, е всушност да не преземаат ништо. Едноставно сметаат дека конфликтот ќе исчезне сам од себе, иако во некои ситуации оваа стратегија и не е секогаш лоша. Главно, повеќето директори не преземаат ништо бидејќи се плашат да го изнесат конфликтот на виделина и не знаат како да излезат на крај со непријатните емоции. За жал, ваквото однесување доведува до ескалација на конфликтот, а за директорот ќе се зборува како за личност кој нема увид во тоа што се случува, ниту има контрола над ситуацијата во училиштето.

Многу директори признаваат дека постои конфликт и даваат „ветување“ дека ќе го решат. Но, кога ќе им се постави конкретното прашање во врска со решавањето на проблемот во организацијата, се добива повратна информација дека „проблемот се разгледува“. Тоа само доведува со сознанието дека проблемот поради кој се појавил конфликтот може да се разгледува до недоглед.

Еден од начините да се избегнуваат конфликтите е и да се затајуваат информациите. Но, затајувањето на информациите еднакво ги чини и вработените и менаџерите. Овде се поаѓа од теоријата дека, ако никој не знае за што се работи, нема ни да има конфликт, но всушност тој конфликт само се одложува и не може да се избегне, бидејќи ќе стане поинтензивен и со многу повеќе непријатни конфликтни моменти отколку што би било на почетокот на решавањето на проблемот без таење на информациите.

Конфликтите не би смеело да бидат класифицирани како добри и лоши. Нивната вредност произлегува од тоа, како и зошто се појавуваат и како се решаваат. Менаџерите/лидерите треба да умеат правилно да ги препознаат конфликтите и да знаат како ефикасно да ги решаваат, со цел тие позитивно да се рефлектираат врз успехот на организацијата.³⁷

Единствена вистинска реакција за еден директор при појава на конфликт е **отвореното комуницирање**. На тој начин, преку покажаното разбирање и почитување, директорот ќе го разреши конфликтот и ќе профитира. Успешното решавање на конфликтот води кон подобрување на односите и организациската клима, а расте и чувството за припадност кон организацијата, т.е. училиштето.

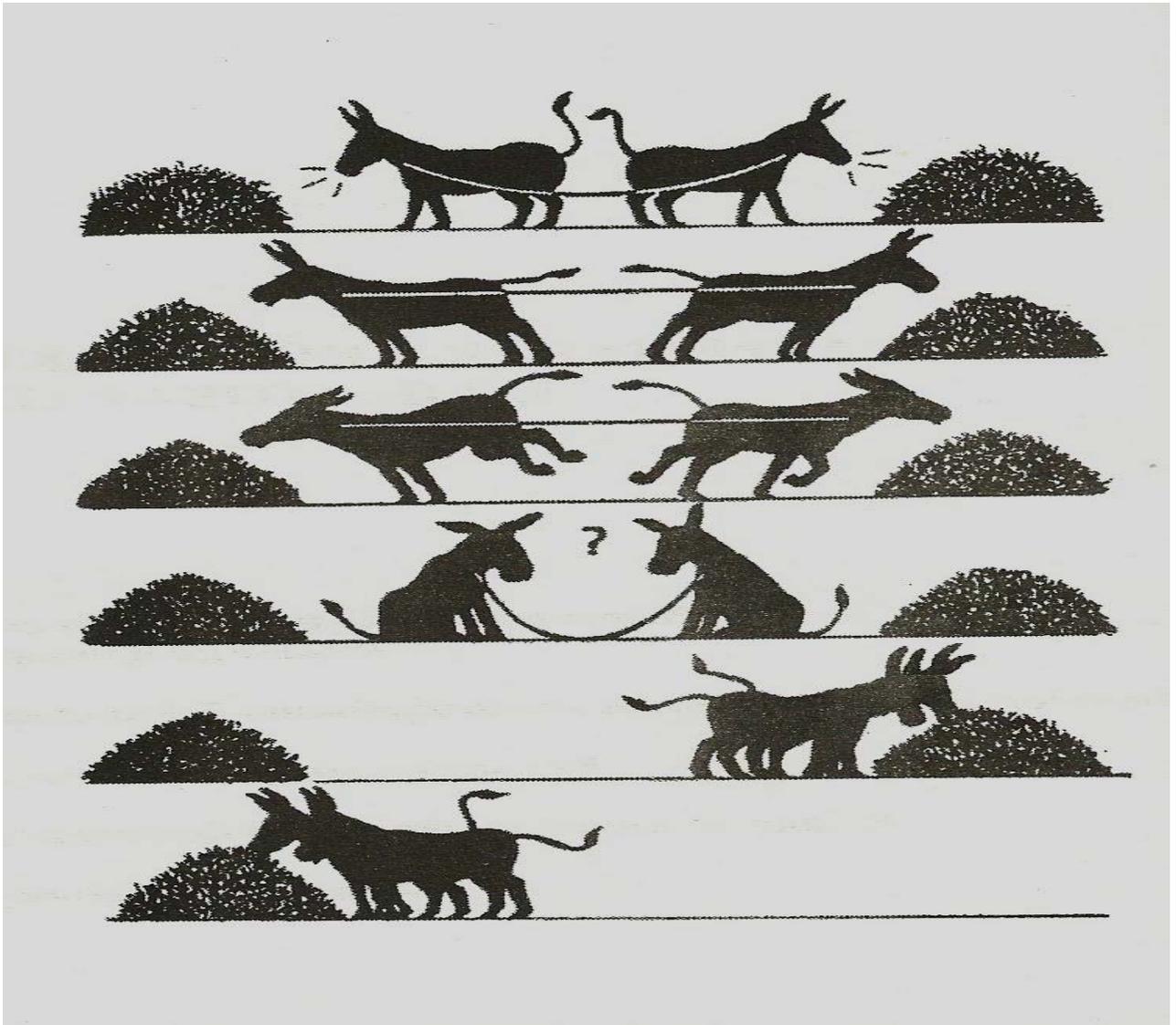
³⁷ www.ekof.bg.ac.rs/nastava/.../doc/KONFLIKTI.pdf посетено на 28.7.2018

Секој директор треба да знае дека **не може да се преговара:**

- **за вредности** (одговорност, професионалност, квалитет на услуги, кодекс на однесување);
- **за нешто што е донесено со акт на организацијата од релевантен орган;**
- **за нешто што ги крши дисциплинските мерки и процедури;**
- **за веќе објавена одлука;**
- **за проблем, кога не се присутни сите заинтересирани и релевантни страни.**

ПРИЛОЗИ

1. Објаснете го илустрираниот пример за разрешување конфликтна ситуација.



2. Обидете се да дадете пример во кој на сличен начин се решила конфликтна ситуација во вашето училиште.

3. Набројте пет клучни чинители за успешно разрешување на конфликтна ситуација во училиштето, од страна на директорот.

2. Вежба: АКТИВНО СЛУШАЊЕ

Во контекст на потребата од добро слушање, Максвел во својата книга „Како да станете вистински лидер“ дава тест, од кој секој може да се самооцени за степенот на сопствената можност за активното слушање, односно да ја воочи сопствената вештина за слушање.

Ако на следните искази одговорите со:

„секогаш“, заокружете 4

„обично“, заокружете 3

„ретко“, заокружете 2

„никогаш“, заокружете 1

	Исказ	1	2	3	4
1	Му дозволувам да соговорникот да заврши без да го прекинувам?	1	2	3	4
2	Го слушам ли она што се наоѓа „помеѓу редови“?	1	2	3	4
3	Кога водам белешки, дали ги слушам и запишувам главните факти и фрази?	1	2	3	4
4	Дали го повторувам тоа што личноста го кажала заради разјаснување на реченото?	1	2	3	4
5	Дали го одбегнувам непријателското расположение и/или вознемиреноста кога не се согласувам со соговорникот?	1	2	3	4
6	Дали ја нарушувам концентрацијата на соговорникот со своите прекинувања?	1	2	3	4
7	Дали со напор го одржувам вниманието за тоа што ми го зборува определената личност	1	2	3	4
	Број на заокружени цифри во секоја колона				
	X ознака за множење	X1	X2	X3	X4
	Парцијални зборови на поени				
	Вкупно поени				

Резултати

26 поени или повеќе: Умеете одлично да слушате.

22-25 поени: Слушате подобро од просекот.

18-21 поени: Може да биде и подобро.

17 поени или помалку: **Веднаш почнете да ја вежбате вештината за слушање!**

3. Прашалник: Како реагираат на конфликтите?

Со користење на оценките од 1 до 5, означете колку често Вие се однесувате во согласност со дадените народни поговорки односно колку се согласувате со нив:

1. Никогаш
2. Ретко
3. Често
4. Најчесто
5. Секогаш

	ИСКАЗ – ПОГОВОРКА	Оцена
1	Ако видиш двајца како се караат или тепаат, најдобро е да си побегнеш.	
2	Ако не можеш да го натераш другиот да мисли како тебе, натерај го да прави како што мислиш ти.	
3	Ако можеш да истрпиш, господски ќе си поминеш.	
4	Ако ти ме почешаш мене, јас ќе те почешам тебе.	
5	Заедно сме посилни.	
6	Кога двајца се караат, третиот користи.	
7	Ко за'ржиш, сите ќе ги замолчиш.	
8	Тивка вода брег рони.	
9	Подобро е врапче во рака, отколку гулаб на гранка.	
10	Вистината лежи во знаењето, а не во мислењето на мнозинството.	
11	Кој прв напаѓа и бега, живее доволно долго за да може повторно да нападне.	
12	Победник е оној што го натерал непријателот да избега.	
13	Убиј го непријателот со добрина.	
14	Фрли рипче за да фатиш крапче.	
15	Никој го нема конечното решение – секој има само дел од него.	
16	Држи се понастрана од луѓе што не се сложуваат со тебе.	
17	Битките ги добиваат оние што веруваат во победа.	
18	Љубезните зборови вредат многу, а не чинат ништо.	
19	Кој работи по принципот „мило за драго“, не греша.	
20	Две очи подобро гледаат од едно.	
21	Избегнувај ги луѓето што се расправаат – тие можат да ти го загорчат животот.	
22	Оној што не се повлекува, ги принудува другите да се повлечат.	
23	Кротко јагне од две мајки цица.	

24	Кој сака да добие, мора и да даде.	
25	Отворено соочи се со секој проблем, ако сакаш најдобро да се реши.	
26	Најдобар начин човек да се справи со секој проблем, е да го избегнува.	
27	Цврсто стапни онаму каде што мислиш да застанеш.	
28	Со кроткост се истерува лутина.	
29	Подобро е да добиеш дел од она што го сакаш, отколку да не добиеш ништо.	
30	Со искреност, чесност и доверба се поместуваат и планини.	
31	Нема нешто толку вредно, за да мора човек да се бори за него.	
32	На светот постојат два типа луѓе: победници и губитници.	
33	Кога некој ќе те удри со камен, ти удри го со леб.	
34	Ако секој се откаже од нешто, лесно ќе се постигне договор.	
35	Копажки сè подлабоко, ја откриваш вистината.	
36	Полесно е човек да се воздржи од караница, отколку да се повлече од неа.	
37	Каде што има сила, нема правина.	
38	Убавиот збор железни врати отвора.	
39	Ако праведно се подели, караница нема да има.	
40	Никој не ја знае целата вистина – ако сака да ја дознае треба да ги праша другите.	

Пресметување на поените

Во следната табела пренесете ги дадените оценки за секоја поговорка според дадениот редослед на редни броеви и соберете ги по секоја колона посебно

1.	2.	3.	4.	5.
6.	7.	8.	9.	10.
11.	12.	13.	14.	15.
16.	17.	18.	19.	20.
21.	22.	23.	24.	25.
26.	27.	28.	29.	30.
31.	32.	33.	34.	35.
36.	37.	38.	39.	40.
Збир: ПВ	Збир: ПР	Збир: ПП	Збир: ПЗ	Збир: ПС

Најголемиот збир по колони го означува вашето однесување во конфликтна ситуација

ПОВЛЕКУВАЊЕ (ПВ) – Вие се откажувате од сопствените цели и од односите со другата страна. Повлекувањето е корисно кога не Ви е важна целта и немате потреба за одржување на односите со другата страна, кога конфликтот избива со непознато лице кое е непријателски настроено или кога и Вие и другата страна сте крајно лути.

ПРИНУДУВАЊЕ (ПР) – Настојувате да ги постигнете сопствените цели по секоја цена. Ја присилувате другата страна да биде „по Ваше“ без оглед колку тоа може да им наштети на вашите меѓусебни односи. Принудувањето е оправдано само ако целта Ви е од „животна“ важност.

ПОПУШТАЊЕ (ПП) – Вие сте во состојба да се откажете од своите цели само за да ја одржите врската со другата страна на највисоко ниво. Ова е оправдано само ако станува збор за односи со другата страна кои Ви се од исклучителна важност, а целта на другата страна ѝ значи многу повеќе отколку што Вам Ви значи Вашата цел. Попуштањето најбезболно се прави со примена на доза хумор или со извинување.

ПАЗАРЕЊЕ (ПЗ) – Подготвени сте да се откажете од дел од сопствените цели и дел од добрите односи со другата страна за да се постигне заедничка согласност. Пазарењето е соодветно кога и целите и односите со другата страна Ви се делумно важни, а ситуацијата е таква што не може да се очекува дека ќе се добие сè што се сака.

СООЧУВАЊЕ (ПС) – Вие често ги иницирате преговорите заради задоволување на Вашите цели, но и целите на другата страна со зачувување на меѓусебниот однос на највисоко ниво. Потрагата по решението е заедничко, а тензијата и негативните чувства се минимални. Соочувањата со конфликтот е неминовно кога Ви се исклучително важни и целите, но и односите со другата страна.

6. ТИМСКА РАБОТА

Општа цел на темата:

Подобрување на знаењата за тимската работа, како една од најдобрите форми за решавање на проблемите и предизвиците со кои се сретнуваат образовните организации.

Стектати компетенции на директорот:

- Да умее со својата работа да влијае врз развојот на позитивните односи и тимскиот дух во колективот;
- Да знае да формира, организира и да ја поддржува работата на тимовите;
- Да ја координира работата на тимовите;
- Да знае да обезбедува размена на информации помеѓу тимовите;

Теоретски дел

6.1. Тимската работа како поим и основа за менаџирање на вработените

6.2. Развој на тимската работа

6.3. Ефикасна и ефективна тимска работа

6.4. Водење на тимовите

6.5. Ефективни тимови во училиштата

6.1. Тимската работа како поим и основа за менаџирање на вработените

Луѓето се социјални битија кои имаат потреба да бидат составен дел од некоја група. Групата овозможува нивна сигурност, комуникација, разменување на идеи и размислувања и ја олеснува заедничката работа. Работните групи претставуваат одреден број луѓе кои треба да воспостават меѓусебна интеракција, која ќе му овозможи на секој член да се гледа како составен дел на таа група. Ваквата интеракција се остварува преку кооперација на активностите што се ставаат во улога на постигнување на целите во организацијата. Овие групи функционираат врз основа на постојаните движења во неа кои ѝ даваат динамичен карактер, кој, пак, е основа за нејзино ефикасно функционирање. Најчесто групите се формираат, со цел поединците да ја достигнат заедничката цел. Движејќи се заедно по патот кој е исполнет со голем број потребни активности, секој член на групата се чувствува посигурно. Таа овозможува изведување активности кои човекот, како поединец, не може да ги реализира. Како што претходно беше наведено, човекот е социјално битие, а групата ја задоволува таа негова потреба. Секој нејзин член го добива она што му е потребно, но истовремено тој го дава својот придонес преку нештата што претставуваат потреба на групата.

Бројот на нејзините членови треба да биде повеќе од два, со оглед на фактот што интеракцијата, која треба неопходно да биде остварена во вакви ситуации, во спротивно не може да ја поттикне групната динамика. Во оваа фаза на формирање, групата не може да функционира како тим, бидејќи не постои клима во неа која ќе овозможи насочување на поединечните енергии, кон една заедничка цел. *„Поединецот може да работи напорно, но неговиот напор нема ефикасно да се пренесува на напорот на тимот. Но, кога тимот ќе ја развие својата усогласеност, се јавува заедничкиот правец и настанува хармонизација на енергијата на поединецот. Во тимот постои заедничка цел, заедничка визија и се сфаќаат начините за меѓусебно дополнување на напорите.“*³⁸

³⁸ Senge, P. (2007): Peta disciplina: Umeće i praksa organizacije koja uči (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad:Asee стр. 246

Треба да се напомене дека **секој тим претставува група, но секоја група не е тим**. Тоа што ѝ недостига на групата, за конечно да прерасне во тим, е постројување или насочување на сите тие поединечни енергии кон една заедничка цел. Со други зборови, треба да проработи **синергијата**. Терминот синергија вообичаено се дефинира како „*поим што означува дека тимски комбинирани и внатрешно ориентираните напори на членовите на тимот се поголеми, отколку сумата на нивните поодделни напори*“. Ефектот од дејството на синергијата во многу случаи е мерлив и евидентен. Постојењето на ова синергетско или здружено дејство се смета за главна причина за негова употреба во тимовите и појава на т.н. мудрост на тимот, според која ефективноста на тимот е поголема од простиот, парцијален збир на поединечните ефективности.

Табела 2. Разлика меѓу тим и група

Ефект 2+2 = 5 или 1+1 > 2		
Карактеристики	ГРУПА	ТИМ
одговорност	индивидуална	групна
мотивираност	мала	голема
комуникација	слаба	охрабрувачка
цели	индивидуални	заеднички
донесување одлуки	гласање	консензус
синергија	нема	до 30%
его	индивидуално	колективно
хиерархија	постои	минимална
вештини	некомплементарни	комплементарни
организациски промени	неотпорна	отпорна
самостојност	мала или никаква	висок степен

Постојат неколку фактори што го идвојуваат тимот од групата: улоги и одговорности, олеснување, идентитет, кохезија, комуникација, ентузијазам, флексибилност. За да се постигне тоа, потребно е време и работа. **Тимовите се создаваат, а не се случуваат**. Во моментот на формирањето на секој тим, тој е само работна група.

Суштината на тимската работа, најдобро е содржана во англискиот збор **ТЕАМ** третиран како акроним (Togeather Everyone Achieve More) што во слободен превод би значело: со заедничка работа секој постигнува повеќе.

Тим е мала група на луѓе (од **2 до 25**), со **комплементарни знаења и вештини**, кои имаат заедничка цел, пристап, ентузијазам и одговорност. Членовите на тимот можат успешно да ја прифатат и реализираат секоја поставена задача. Секој член на тимот работи самостојно на својата задача, но истовремено соработува со преостанатите членови. Во тимот постои **искрена, отворена и професионална комуникација**.

Тимот обезбедува три големи придобивки:

1. Максимално го развива човечкиот потенцијал;
2. Предизвикува синергичен ефект;
3. Овозможува континуиран напредок.

Тимот станува место каде што личните визии претставуваат основа за градење на заедничка визија. За да се остварат целите на тимот, сите негови членови треба да функционираат како еден. Тимот е место во кое се почитуваат разликите помеѓу членовите што овозможува тие да бидат, од една страна, хетерогени и флексибилни, но истовремено квалитетно да го остваруваат заедничкото работење.

За Адигес,³⁹ основна потреба во менаџментот е градење на **комплементарни тимови** со чувство за соединети разлики. Доколку тимовите се формираат со личности кои се исти според своите способности и карактеристики со лидерот, односно менаџерот, тоа не претставува формирање тим, туку клонирање (сите во тимот мислат исто). Ваквите тимови претставуваат недостаток на организацијата кој негативно ќе се рефлектира врз нејзиното работење. „Кога во некој тим (организација) се наоѓаат две личности кои секогаш и во сè се согласуваат, една од нив е непотребна.“⁴⁰ Но, не е доволно тимот да обезбедува само застапување на разликите, туку тие треба да се почитуваат и на тој начин да ги соединуваат членовите на тимот.

6.2. Развој на тимската работа

Процесот на градење тимови бара да се обрне внимание на следните чинители:

- ❖ избор на членови на тимот,
- ❖ дефинирање на визијата, мисијата и целите на работата на тимот,
- ❖ распределба на задачите,
- ❖ дефинирање на планот на активности,
- ❖ воспоставување рамнотежа на вештините во тимот,
- ❖ алоцирање на ресурсите и улогите во тимот, мерење на резултатите од работата,
- ❖ усогласување на особеностите на членовите на тимот и
- ❖ тренинг на членовите на тимот за успешна заедничка работа.

Првиот чекор во развојот на кохезиски и функционален тим е воспоставување на доверба. Довербата мора да се гради врз основа на почитување на другите, што произлегува од потребата членовите на тимот подготвено и без стеснување да ги признаваат и прифаќаат своите грешки, слабости и пропусти и, исто така, да ја искажуваат потребата за помош. На ист начин треба да ги прифаќаат силата и слабостите на другите, дури и ако таа сила ја надминува нивната сопствена.

Овој чекор е всушност потежок за менаџерите, т.е. директорите, отколку за самите членови на тимот. Понекогаш менаџерите сметаат дека пред талентираните членови на тимот рескираат да ја загубат позицијата на моќ. Сепак, би требало да можат да покажат слабост во тешки ситуации со што ќе им дадат пример на другите. Ако менаџерите не допуштаат некој друг во одредена ситуација „да е подобар од нив“, таквиот образец на однесување се пренесува на членовите на тимот кои се затвораат едни кон други за да не дојдат во ситуација да ги признаат своите слабости или грешки. Затоа, изјавите од типот: „згрешив“, „жал ми е“, „во ова сте подобар од мене“, стануваат индикатор на воспоставениот висок степен на меѓусебна доверба и почитување меѓу членовите на тимот, што претставува услов за нивната заедничка успешна работа. Без овој чекор во развојот на тимот, тимот нема да биде способен за учество во здрав конфликт.

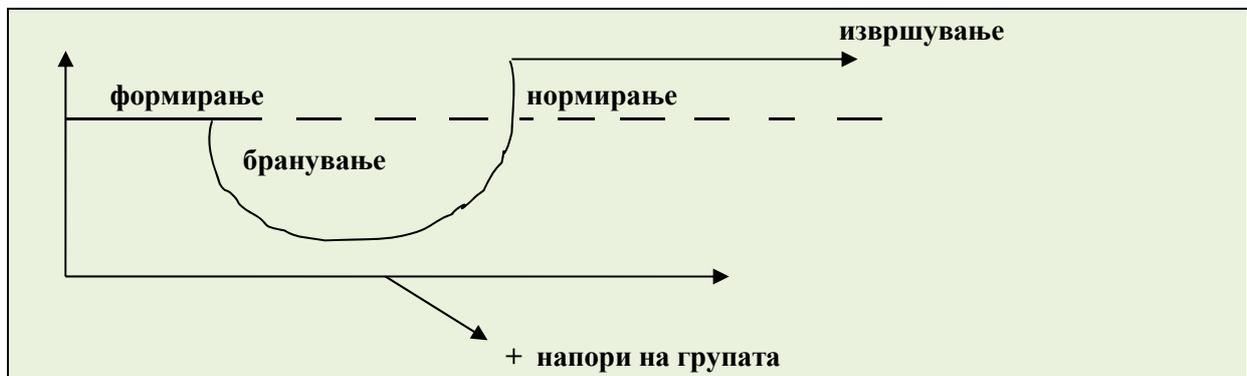
Преданоста и лојалноста на членовите кон тимот, претставува цел на сите менаџери. Со оглед на тоа дека ретко постои природен консензус, оваа цел тешко се постигнува. Членовите можат да му бидат предани на тимот ако не учествуваат во продуктивен и неуправуван конфликт. Можеби иронично звучи фактот дека тимовите кои поради честите кавги, на надворешниот набљудувач може да му се чинат дисфункционални, всушност истовремено се оние што успеваат да донесат тешки одлуки и се држат за нивното спроведување. Сепак треба

³⁹ Адигес, И. (1994): Овладување со промените: Моќта на заемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот живот, бизнисот и општеството, Скопје: ДЕТРА центар стр.91

⁴⁰ Adičes, I. (2006): Menadžment za kulturu, Novi Sad: Adičes menadžment konsaltin, стр. 139

да се напомене дека преданоста кон тимската работа и конфликтите не се можни без развивање на меѓусебна доверба. Ако членовите на тимот се преокупираани само со себе, нема да бидат способни пред преостанатите членови да ја развиваат преданоста и лојалноста ниту, пак, да учествуваат во конфликтите.

Градењето на тимот е процес кој вклучува развивање чувство на доверба и соработка меѓу членовите на тимот. Моралот на тимот може да зависи од следниве чинители: поткрепата, достапноста на ресурсите, интензитетот и квалитетот на комуницирањето и од особеностите на членовите на тимот. Членовите на помалку успешните тимови се наклонети кон пријавување на нечие неприфатливо однесување на водачот на тимот, па дури и кон озборување и ширење гласини. Ваквото однесување нема само деструктивно дејство врз тимскиот морал туку условува, со лесно решливите прашања, членовите на тимот да се занимаваат подолго од вообичаено. Менаџерите немаат лесна задача кога треба членовите на тимот да ги соочат со однесувањето кое ѝ штети на тимската работа. Меѓутоа, тоа може да се постигне и да успеат во намерата така што целите на работата во тимот јасно ќе се определат и дефинираат, што овозможува лесно препознавање на однесувањата кои им штетат на тимот, а членовите што ги манифестираат да се опоменат.



Слика 6. Развојни фази на тимот

6.3. Ефикасна и ефективна тимска работа

Ефикасноста и ефективноста на тимовите, а врз основа на тоа и успешноста на тимската работа, како што претходно беше истакнато, зависи од степенот на присутност на определени детерминанти или одредници. Во овој контекст, од повеќето такви детерминанти, како особено значајни за воспитно-образовните организации ќе бидат потенцирани само дел, и тоа: **мотивирањето и комуникацијата**, кои се фактори од кои исклучиво зависи степенот на успешност на тимската работа и кои слободно може да се наречат меки алатки кои се предуслов за доброто тимско лидерство.

Мотивирањето е значаен сегмент во процесот на работа на тимовите, кое ја зголемува енергијата, врши насочување кон достигнување на индивидуалните и тимските цели, и е во функција на одржување на поведението на членовите на тимот. Тимското лидерство треба да се движи во насока на мотивирање на членовите на тимот во правец на достигнување на самоактуализацијата, при што, според Маслов,⁴¹ личностите се одликуваат со вредности што ги надминуваат нивните индивидуални интереси. Тие се посветени и работат на нешто што ја развива „дихотомијата“, односно состојбата каде што процесот на работа предизвикува радост.

Секој директор треба да има развиени знаења, способности и вештини за правилно спроведување на процесот на мотивирање. Неговата вештина произлегува од навремено

⁴¹ Maslow, H.A. (2001) O životnim vrednostima, Beograd:IP Zarko Albulj, стр.15-18

воочување на степенот на постигнати резултати, при постигнувањето на организациските цели, што зависи од непосредните изведувачи на работните задачи. Колку повеќе се поттикнати за работа, толку резултатите од нивната работа ќе бидат поголеми. Во таквиот процес, потребно е да вршат охрабрување, да го наметнуваат своето влијание врз членовите на тимот, да предизвикуваат ситуации што вршат инспирирање, како и постојано да ги инспирираат членовите на тимот како реализатори и извршители на работните задачи.

Комуникацијата претставува фактор без кој функционирањето на тимот и очекувањата за ефикасна и ефективна тимска работа би биле беспредметни. Добриот лидер знае дека не постои тим и тимска работа без развиени вештини за комуникација, кои треба да бидат практикувани до степен на максимални можности. Комуникацијата значи услов за градење на доверба, развивање висок степен на мотивираност, градење добра клима за работа, достигнување состојба на заедништво како една од одликите на успешните тимови во кои доследно се спроведува процесот на ефикасна и ефективна тимска работа.

Ефективната и ефикасна **тимска комуникација** подразбира процес во кој информациите „течат“ во три правци (хоризонтално и вертикално во тимот, како и комуникација со надворешната средина во организацијата и надвор од неа). Во контекстот на ова, Питер Дракер вели: „Најважно во комуникацијата е да го слушнете тоа што не е изговорено“.⁴²

Постојат повеќе форми на тимска комуникација:

- *Формална и неформална комуникација.* Формалната комуникација се однесува на протоколот на информации кои се потребни за реализација на одредена работна задача, на релацијата лидер-член на тим и обратно. Неформалната комуникација се остварува преку разговор на членовите во тимот и има цел да ги задоволи потребите за интеракција како социјална категорија, што позитивно се рефлектира врз понатамошните работни процеси;
- *Интерна и екстерна комуникација.* Интерната комуникација претставува проток на информации на ниво на тим, додека екстерната претставува поврзување и интеракција со надворешната средина на тимот, во организацијата каде што тој дејствува или во нејзиното надворешно опкружување;
- *Комуникација надолу, нагоре, латерална и дијагонална.* Комуникацијата надолу претставува проток на информации од лидерот кон членовите на тимот. Таа има цел да изврши пренос на претходно донесени одлуки на ниво на организацијата во целина, на членовите на тимот што треба да ги спроведат. Комуникацијата нагоре најчесто се спроведува во ситуации кога лидерите треба да ги пренесат ставовите на членовите на тимот на бордот на директори или на други тимови кои хиерархиски повисоко се поставени во самата организација. Комуникацијата што се спроведува во тимовите кои се на иста хоризонтална поставеност е латерална, додека дијагоналната комуникација се однесува на преносот на информации помеѓу различни тимови кои припаѓаат на различни организациско-хиерархиски нивоа.

Табела 3. Главни карактеристики на ефикасен и неефикасен тим

Ефикасен тим	Неефикасен тим
мала бројност	фрустрација
комплементарни вештини	конфликт
заедничка цел	нездрава конкуренција
специфични цели	непродуктивни состаноци
заеднички приод	недоверба во водачот на тимот
заедничка одговорност	лоша комуникација

⁴² Masić, B., Babić, L., Bojanović, DŽ. J., Dobrivoić, G., Veselinović, S. (2010) Menadžment: principi, koncepti i procesi, Beograd: UNIVERZITET SINGIDINUM, стр. 299

Еден од главните плодови на доброто водство на тимот е **УСПЕШЕН И ЕФЕКТИВЕН ТИМ!**

Карактеристики на ефективен тим:

1. Среќен тим;
2. Споделува јасни и договорени цели;
3. Има јасни процедури;
4. Прави редовен и целосен преглед на напредокот на работата на тимот;
5. Има отворени линии за комуникации;
6. Има клима на поддршка и доверба;
7. Признава дека конфликтот е неизбежен, но дека може да биде конструктивен;
8. Се грижи за персоналниот и кариерниот развој на своите членови.

6.4. Водење на тимовите

Оркестрите можат да содржат одлични виолинисти, дувачи, инструменталисти, можат да имаат прекрасна композиција пред себе, но ако диригентот не е водач, тие нема да создадат добра изведба на музиката.

Нема тим без водач и нема водство без тим!

За воспоставување здрава атмосфера за работа во тимот, најголемата одговорност ја има водачот на тимот. Водачот мора да раководи со помош на деморатски принципи и начела, штитејќи го достоинството на секој член на тимот, поттикнувајќи го креативното мислење и охрабрувајќи ги когнитивните конфликти. Должност на секој член на тимот, а не само на водачот, е *да се држат под контрола когнитивните конфликти, за да не прераснат во афектни, т.е. во лична нетрпеливост помеѓу одделни членови на тимот или неформалните групи во тимот.* Освен наведеното, улогата на водачот на тимот е:

- да обезбеди адекватни услови во кои тимот ќе работи и создава,
- да ги унапредува односите на соработка меѓу членовите,
- да го охрабрува и унапредува тимскиот дух и начин на работа,
- да помага во донесувањето на рационални и правовремени одлуки,
- да ги охрабрува организациските, техничките и другите евентуални промени,
- да ја одржува дисциплината во тимот итн.

Многу менаџери сакаат да ја стимулираат успешноста на тимовите, но себеси не се гледаат како активни членови во тој процес. Понекогаш владее мислењето дека со тимовите владеат членовите на тимот. Меѓутоа, менаџерот има клучна улога при воспоставувањето на климата за развој на тимот. Ако се погледне во тимовите надвор од работната организација, јасно е дека нивниот успех зависи од нивното водење. Спортските тимови имаат тренери, оркестрите имаат диригенти. Овие тимови не можат спонтано да станат успешни, туку се развиваат и растат со помош на водачот, чија задача не е да контролира, туку да подучува, насочува, поттикнува, организира и помага. Водачот на тимот всушност може да се опише како катализатор: тој е чинител кој го овозможува развојот во определена насока.

Со текот на времето, односно низ животниот циклус на изградбата на тимот, улогата на водачот на тимот се менува Во почетокот на создавањето на тимот, улогата на водачот примарно

се врзува за помошта околу донесувањето на мисијата и целите, како и со развојот на вештините како што се управување со конфликти, управување со времето, со состаноците итн.

Водач треба да биде оној што ќе ги отстрани пречките во работата на тимот во смисла на личностите кои се во голема мера некооперативни или им недостигаат вештини за работа во тимот, така што предизвикуваат различни пречки во работата.

Како што тимот се равива и созрева, улогата на водачот на тимот се менува, па тој може да стане рамноправен член на тимот или може делумно да се повлече и тимот да го препушти на самоорганизација и самоуправување во работата.

6.5. Ефективни тимови во училиштата

Во државите со развиен образовен систем и добри училишта, актуелни се таканаречените „тимови кои учат преку практична работа“. Концептот на овие тимови се заснова на потребата, преку соработка да се одговори на комплексните проблеми со кои се соочуваат наставниците и воспитувачките, да се канализира индивидуалната енергија на јасни резултати за напредокот на училиштето. Меѓутоа, од голема важност за една организација, а оттука и за училиштата како воспитно-образовни организации, е и **точното мерењето на изведбата т.е. перформансите на тимовите**. Тоа е процес во кој се вложува многу време и напор. Успешноста и ефективноста на училишните тимови на крај го одредува и севкупниот перформанс на организацијата така што ефективните менаџери кои се способни да воспостават добри односи помеѓу членовите на групата и да изградат добри комуникациски канали се од голема важност за успехот на секој проект со кој се справува тимот. Во таква средина сите членови на тимот ќе бидат во можност да се здобијат со нови вештини и знаења за во иднина. Дополнително на тоа, еден критичен аспект од точната проценка на тимскиот перформанс се изразува преку можноста членовите на тимот да добијат фидбек за нивниот придонес, посочување грешки и корекција на истите со што би се спречило нивно повторување.

Сандрстром (1990) тврди дека тимската ефективност има два дела:⁴³

1. Првиот дел ја вклучува **повратната информација која членовите на тимот ја добиваат од клиентите** (учениците, родителите, партнерските училишта, институции, итн.). На овој начин може да се види каде се направени грешки и да се изнајдат начини за нивно коригирање, а тимот не само што може да ги лоцира своите грешки и послаби страни туку преку корекција може и да го подобри својот перформанс.
2. Вториот дел е тесно поврзан со **внатрешната атмосфера во тимот**. Затоа е потребна постојана посветеност на членовите на тимот да инвестираат време и напор за да го подобрат работењето заедно, како и способноста да ги решат потенцијалните конфликти и меѓусебни разлики.

Менаџерите на училиштата и на другите воспитно-образовни установи, мора да ги развиваат своите вештини за развој на тимска работа и мора да помогнат да се развие чувство на доверба помеѓу членовите на тимот, како и чувство на самодоверба кај секој индивидуален член. Како последица, ова ќе го подобри начинот на комуникација и развивање на нови идеи помеѓу членовите на групата, што ќе овозможи задачите и целите да бидат завршени побрзо и по ефективно. Дополнително, недостигот на визија и ориентација кон извршување на задачата може да има оштетувачки последици за перформансот на тимот, па затоа, менаџерот мора да се осигури дека сите членови ја разбираат „поголемата слика“ и секој од нив знае како тој/таа се вклопува во таа слика.

⁴³ <http://www.pretpriemac.com/timska-rabota-efektivnost/> посетено на 27.7.2018

ПРИЛОЗИ

Белбинов тест

Менаџерскиот колеџ „Хенли“ (Henli) во Англија го разви следниот тест за определување на улогите на членовите во тимовите, под раководство на Меридит Белбин (Meredith Belbin). Овој тест, во ваква форма, е резултат на добиените одговори од неговото спроведување на менаџери од цела Европа (повеќе од 30.000 одговори).

Резултатите на тестот не се базираат на теорија, туку повеќе се втемелени врз систематизирани искуства, од функционирањето на тимот и придонесот на членовите во тимската работа. Важно е да се нагласи дека тестот не се обидува да даде конечен одговор за тоа какви се поединците. Тестот е алатка со којашто може да се одразат можните тенденции покажани во тестот, индивидуално или групно.

Тестот е поделен на седум дела (нумерирани од 1 до 7), а секој дел е составен од по осум изјави (означени со букви од А до Н). За секој дел се предвидени по 10 поени или вкупно 70 поени. Овие 10 поени треба да се распределат по некои или по сите осум изјави, во зависност од тоа која од изјавите одговара најмногу на ставовите, мислењата, однесувањето на поединецот што го пополнува тестот (изјави што најмногу ја отсликуваат неговата личност). На оние изјави кои воопшто не одговараат на личноста, не им се доделуваат поени. Битно е да се напомене дека мора да се распределат сите 10 поени, ниту повеќе ниту помалку.

Поените може да бидат распределени (дистрибуирани) по изјавите, според оценка на оној што го пополнува тестот. Така, на пример, може:

- на 5 изјави да им се рапределат по 2 поени,
- на 6 изјави по 1 поен и на 2 изјави по 2 поени,
- на 2 изјави по 5 поени,
- на 2 изјави по 3 поени и на 1 изјава – 4 поени
- на 1 изјава сите 10 поени итн. (постојат многу различни комбинации).

Откако ќе се пополнат сите делови од тестот, поените се запишуваат во табелите што следуваат понатаму.

ИЗЈАВИ – ТВРДЕЊА

1.	Верувам дека можам да придонесам во работата на тимот, поради следното:	Број на поени
A	Мислам дека можам брзо да ги согледам и да ги искористам новите можности.	
B	Многу добро соработувам со различни типови луѓе.	
C	Имам вроден талент и способност да осмислам нови идеи.	
D	Мојата способност се заснова на тоа што секогаш можам да го откријам најдоброто кај луѓето што имаат некоја способност, со што ќе придонесам за остварување на целите/задачите на тимот.	
E	Мојата способност да завршувам некои работи е одраз на мојата лична ефективност.	
F	Подготвен(а) сум да се соочам со привремена непопуларност ако тоа на крајот ќе води кон постигнување значајни резултати.	
G	Вообичаено можам да го почувствувам најдобриот пристап за оние ситуации што ги имам искусено порано.	
H	Можам да понудам листа на можни алтернативи за акција и притоа да не оставам впечаток на предумисла или предрасуда.	
2.	Ако имам некој недостаток во тимската работа, тогаш тоа е бидејќи...	Број на поени
A	не се чувствувам пријатно кога состаноците не се правилно структурирани/осмислени, контролирани и генерално добро водени.	
B	имам навика да бидам премногу дарежлив(а) кон оние што имаат разумни ставови, а на кои не им е посветено доволно внимание.	
C	имам навика премногу да зборувам кога тимот се насочува кон нови идеи.	
D	мојата желба за објективност ми оневозможува да пристапам кон работата со ентузијазам и отворено.	
E	понекогаш ме гледаат како моќен/моќна и авторитативен/авторитативна, кога е потребно да се извршат задачите.	
F	мислам дека е тешко да се раководи имајќи предвид дека сум премногу чувствителен/чувствителна кога е во прашање атмосферата во тимот.	
G	имам навика премногу да се занесувам во сопствените идеи и така ја губам врската со она што се случува.	
H	според мислењето на моите колеги, непотребно се грижам околу деталите и премногу потенцирам дека работите можат да тргнат и на лошо.	
3.	Кога работам на некој проект заедно со други луѓе,...	Број на поени
A	имам влијание врз луѓето, но не вршам притисок врз нив на кој било начин.	
B	најчесто сум внимателен/внимателна, а тоа е важно за да не погрешам поради невнимание или направен пропуст.	
C	подготвен(а) сум да поддржувам акција за состанокот да не заврши со впечаток за изгубено време или неостварување на главната цел на состанокот.	
D	ме сметаат за личност што придонесува во тимот со нешто оригинално.	
E	секогаш сум подготвен(а) да прифатам корисна сугестија или совет кој е од заеднички интерес.	
F	сакам да бидам во тек со најновите сознанија потребни за креирање и развој на нови идеи.	
G	мислам дека мојата способност за проценување може да помогне во донесување на вистинските (добрите) одлуки.	

Н	на мене можат да сметаат секогаш кога е потребно да се организира некоја важна работа.	
4.	Мојот карактеристичен пристап кон тимската работа е таков што...	Број на поени
А	сакам добро да ги запознам своите колеги.	
В	не се двоумам ако е потребно да се спротивставам на различните погледи или ставовите на другите луѓе или да ги бранам своите ставови и кога сум во малцинство.	
С	можам да најдам цела листа аргументи за да ги оспорам лошите предлози или неоснованите сугестии.	
Д	мислам дека имам талент за да реализирам некој план што е веќе разработен.	
Е	јас сум во состојба да заобиколам нешто што е очигледно и да настапам со нешто што е неочекувано.	
Ф	во секоја задача на тимот во кој учествувам внесувам перфекционизам.	
Г	подготвен(а) сум да ги искористам контактите/врските што ги имам надвор од тимот.	
Н	иако сакам да ги чујам сите ставови, не се премислувам да донесам своја одлука кога за тоа е вистинско време.	
5.	Задоволен сум со работата бидејќи...	Број на поени
А	обожавам да ги анализирам ситуациите и да се справам со сите можни алтернативи.	
В	сакам да пронаоѓам практични решенија за постојните проблеми во работата на тимот.	
С	се чувствувам убаво кога се воспоставува добра клима за работа во тимот.	
Д	можам да имам големо влијание во процесот на донесување одлуки во тимот.	
Е	во состојба сум да откријам луѓе што можат да понудат нешто ново во работата на тимот.	
Ф	имам способност да ги придобијам луѓето во извршувањето на работните задачи.	
Г	се чувствувам дека сум во елемент тогаш кога можам целосно да се посветам на извршување на задачите.	
Н	сакам да пронаоѓам подрачја што ја прошируваат мојата имагинација.	
6.	Ако ненадејно добијам некоја тешка задача, временски ограничена и со непознати луѓе, тогаш...	Број на поени
А	сакам да се повлечам настрана и да се вратам со некое добро размислување пред да ја донесам одлуката.	
В	подготвен сум да бидам соработник на некоја личност што покажува позитивен пристап во решавањето проблеми, независно од тоа колку тешко тоа може да биде.	
С	можам да најдам начин за поедноставување на задачата тогаш кога ќе пронајдам кои поединци во тимот можат најмногу да придонесат.	
Д	моето чувство за итност ми помага задачите да ги извршувам навреме.	
Е	можам да бидам смирен(а) и да ја задржам мојата способност за трезвено размислување.	
Ф	можам да ја задржам главната цел непроменета независно од притисокот на другите во тимот или околностите.	
Г	можам да го преземам водството ако не постои напредок во работата на тимот.	
Н	можам да почнам дискусија со цел да ги стимулирам новите идеи и да ги придвижам работите.	

7.	Што се однесува до проблемите со кои се справуваме при работата во тимот...	Број на поени
A	јасно покажувам дека не ги трпам оние што ја спречуваат работата на тимот.	
B	другите членови на тимот можат да ме критикуваат дека сум премногу аналитична личност и недоволно интуитивна.	
C	можам да ја забавам работата на тимот со мојата желба работата да се изврши како што треба.	
D	најчесто брзо ми досадуваат другите членови на тимот и затоа сметам на еден или двајца кои можат да ме инспирираат.	
E	тешко ми е да почнам со некоја работа пред да ми станат јасни целите на таа работа..	
F	тешко ми е да си ги објаснам проблемите и да се справам со сложените проблеми што се појавуваат во работата на тимот.	
G	свесен/свесна сум дека барам од преостанатите да го направат тоа што не можам јас да го направам.	
H	се премислувам кога треба да ги изнесам своите ставови ако почувствувам јака опозиција во тимот.	

Исказ	IM	CH	SH	PL	RI	ME	TW	CF
1.	G	D	F	C	A	H	B	E
2.	A	B	E	G	C	D	F	H
3.	H	A	C	D	F	G	E	B
4.	D	H	B	E	G	C	A	F
5.	B	F	D	H	E	A	C	G
6.	F	C	G	A	H	E	B	D
7.	E	G	A	F	D	B	H	C
Вкупно								

IM – РЕАЛИЗАТОР

SH – ПРЕДИЗВИКУВАЧ

RI – ИСТРАЖУВАЧ НА РЕСУРСИ

TW – ТИМСКИ РАБОТНИК

CH – КООРДИНАТОР

PL – ИНОВАТОР

ME – ЕВАЛУАТОР

CF – ИЗВРШИТЕЛ (финализира)

Степен на изразеност на улогите во тимот според Белбиновиот тест

Улоги во тимот	Низок 0 – 33%	Просечен 33 – 66%	Висок 66 – 85%	Многу висок над 85%	Просечни резултати
Реализатор	0 - 6	7 - 11	12 - 16	17 - 23	10,0
Координатор	0 - 6	7 - 10	11 - 13	14 - 18	8,8
Предизвикувач	0 - 8	9 - 13	14 - 17	18 - 36	11,6
Иноватор	0 - 4	5 - 8	9 - 12	13 - 29	7,3
Истражувач на ресурси	0 - 6	7 - 9	10 - 11	12 - 21	7,8
Евалуатор	0 - 5	6 - 9	10 - 12	13 - 19	8,2
Тимски работник	0 - 8	9 - 12	13 - 16	17 - 25	10,9
Извршител	0 - 3	4 - 6	7 - 9	10 - 17	5,5

Карактеристики на секоја од улогите во тимот

Енергија			
Завртен кон себе	Реализатор Си ја работи својата работа	Предизвикувач Влијае врз другите	Завртен кон другите
Завртен кон себе	Извршител Навлегува во детали	Координатор Ги привлекува другите од тимот	Завртен кон другите
Завртен кон себе	Евалуатор Следи и проценува	Истражувач на ресурси Позитивен, добар пријател	Завртен кон другите
Завртен кон себе	Иноватор Открива нешто ново	Тимски работник Ги интегрира членовите на тимот	Завртен кон другите
Рафинираност			
Улоги во тимот	Значење	Предности	Недостатоци
Реализатор	Конзервативен Многу должности Предвидлив Работи по план	Добар работник Добар организатор Самодисциплиниран Редовен Посакуван за менаџерите	Недостиг на флексибилност „Глув“ за непроверени идеи Не е прв кога се работи за нешто ново
Координатор	Смирен Полн со самоверба Го контролира своето однесување	Добро слуша Собира идеи Мислењата, ставовите и постигањата на другите членови на тимот ги прима без предрасуди	Никогаш не се експонира Не настапува со идеи Не ги промовира своите постигања
Предизвикувач	Чувствителен Пренапрегнат Се истакнува и јавно истапува Динамичен	Честопати знае да постави предизвик кога тимот не е ефикасен Позитивен провокатор Секогаш во прв план	Умее да провоцира Брзо се лути и покажува нетрпеливост Потребен е мал напор на координаторот за да го смири
Иноватор	Индивидуалец Неприспособлив Интелигентен Размислува сериозно	„Генијалност“ Досетлив интелект Поседува знаење Креативен – дава идеи	Секогаш е во облаци Затворен е во себе Детално проверува (теориски и практично)
	Насочен	Контактира со многу луѓе	Не сака рутинско однесување

Истражувач на ресурси	Отворен Знае да се занесува Редовен Комуникативен Го има на секаде	Секогаш го интересира нешто ново Одговара на различните предизвици	Брзо го губи интересот за работа по почетното воодушевување
Евалуатор	„Трезен“ Тивок Нечувствителен Внимателен	Промисленост Способност за расудување Аналитичност во евалуацијата на идеите	Недостиг на дух Недостиг на способности за мотивирање на другите
Тимски работник	Насочен кон луѓето Чувствителен Омилен Се залага сите да бидат задоволни	Способност за адаптирање кон луѓето и ситуациите Репрезент на тимскиот дух Се грижи за климата во тимот	Неодлучност во кризни моменти
Извршител	Поттикнува Има чувство на вина Уреден Немирен	Перфекционист	Се грижи за мали работи Одбива да прифати: „Ајде доста е, ќе се среди“

2. Зајакнување на тимот што помага во неговото градење

Најважниот чекор во планирањето на активностите за зајакнување на тимот доаѓа на почетокот: прво мора да препознаете со кои предизвици и проблеми се соочува вашиот тим. Дури потоа може да изберете ефикасни вежби што ќе помогнат тие да се надминат.

Потоа размислете за моменталните силни и слаби страни на тимот. Поставете си ги следниве прашања за да го откриете изворот на проблемот:

- Дали постојат судири помеѓу поединци што доведуваат до поделба во тимот?
- Дали членовите на тимот мора меѓусебно да се запознаат?
- Дали поединци во тимот се сосредоточени на сопствениот успех и со тоа ѝ штетат на групата како целина?
- Дали лошата комуникација го забавува напредувањето на тимот?
- Дали луѓето треба да научат како да работат заедно наместо секој да работи за себе?

- Дали поединци во тимот имаат отпор кон промените и дали тоа влијае врз способноста на групата да напредува?
- Дали на членовите на тимот им е потребна морална поддршка?

Кога ќе ги утврдите причините за проблемите во вашиот тим, ќе може да планирате вежби што ќе се занимаваат со овие проблеми. На тој начин ќе му помогнете на тимот да извлече вистинска корист и да почувствува дека ангажирањето вредело за трудот.

Примери на вежби за зајакнување на тимот

Постојат буквално илјади активности за зајакнување на тимот, кои се занимаваат со голем број проблеми на оваа тема. Еве дел од основните вежби кои би требало да ги пробате доколку во вашиот тим има проблеми со комуникацијата, стереотипите, довербата и сл.

1. Цртање грб со грб

Поделете ја групата во двојки и секоја двојка нека седне на подот, свртени со грб еден кон друг. На едната личност од секоја двојка дајте ѝ слика со некоја форма, а на другата личност дајте ѝ молив и хартија. Замолете ги оние личности што ја држат сликата да им даваат вербални инструкции на своите партнери, како да ја нацртат формата, но притоа да не кажат ни збор за формата. Кога ќе ја завршат задачата, замолете ја секоја двојка да го спореди цртежот со оригиналот и да размисли за неколку работи:

- Колку добро партнерот ја опишал формата?
- Колку добро другиот член ги следел инструкциите?
- Дали имало проблеми во комуникацискиот процес при испраќањето и примањето на информациите?

2. Сценарио за преживување

Во оваа вежба вашиот тим учи да комуницира и да се договара со цел да го обезбеди својот „опстанок“. Кажете им на членовите на својот тим дека нивниот авион ќе падне во океанот. Во близина се наоѓа остров, а на чамецот за спасување има место за секого и за уште 12 предмети кои им се потребни за преживување на островот. Дајте им инструкции да изберат кои предмети ќе ги понесат.

- Како ќе донесат одлука?
- Како ќе го рангираат или оценат секој предмет?

Вежби за давање повратна информација

1. Вежба за тимската работа и улогите – ВОЗИЛО

Чекор 1. Во двојки или индивидуално, замислете го тимот како возило. Тоа може да биде различно: автомобил, трактор, брод или авион. Возилото треба да ја отслика според вашето мислење, главната карактеристика на тимот. Нацртајте го возилото.

Чекор 2. Обидете се да ставите различни членови од тимот во возилото како делови од возилото. За кои делови сметате дека тие одговараат? Кој ќе биде едрата, моторот, компасот, седиштето, сопирачката, GPS итн.? Зошто?

Чекор 3. Покажете им ги вашите цртежи на другите.

Чекор 4. Што можеме од ова да научиме?

Време: Најмалку еден час за тим од 4 членови.

2. Вежба за давање лична повратна информација – ЖЕШКО СТОЛЧЕ

• Седнете во круг и сместете се удобно. Ставете едно столче во кругот. Еден по еден, членовите на тимот седнуваат на „жешкото столче“.

• Додека седите на столчето, кажете им на своите колеги за што би сакале да добиете повратна информација: на пр., за вашата тренерска работа, за улогата во тимот итн., имајќи ги предвид правилата за кои сте се договориле:

- › Ограничете го времето за седење на „жешкото столче“.
- › Додека седите на столчето не можете да реагирате на поединечни коментари на членовите на тимот, но имате време за реакција и прашања кога ќе заврши кругот, пред да седне следниот член на столчето.

Потребно време: најмалку 20 мин. за член на тимот

Внимание: оваа активност може да биде многу чувствителна. Пред да почнете, не заборавате да се договорите околу основните правила за давање на повратната информација.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Adler, N. J., & Bartholomew, S. (1992). *Managing globally competent people*. Academy of Management Executive
2. Adižes, I. (2006): *Menadžment za kulturu*, Novi Sad: Adižes menadžment konsaltin
3. Adair, J. (2006). *Effective Leadership Development*. London: Kogan Page
4. Abrudan, M. M., Matei, M. C. (2009). „Talent Management – a strategic priority“, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*
5. Ainscow, M. (2020). *Promoting inclusion and equity in education: Lessons from international experiences*. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 6(1)
6. Bradley, H. (1991): *Staff Development*, London: The Falmer Press
7. Blankenship, J. (1972) *Public Speaking A Rhetorical Perspective*, New Jersey:Prentice-hall,inc.
8. Bolman, L.G. i Deal, T. E.(1984.) *Modern Approaches to Understanding and Mananging Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
9. Bolman, L.G. i Deal, T.E. (1997.) *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
10. Bush, T. (2003.) *Theories of Educational Leadership and Management*. (3. Edition). London: SAGE Publications
11. Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). SAGE Publications
12. Bogičević, B. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 135 преземено од Chao, G. (1994) *Organizational Socialization: Its Content and Consequences*, *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.5
13. Cuthbert, R. (1984.) *The Management Process*, E324 *Management in Post Compulsory Education*. Buckingham: Open University Press
14. Devine M, Powell M. (2008). “Talent management in the public sector”, *The Ashridge Journal*
15. Devecchi, C., & Nevin, A. (2010). *Leadership for inclusive schools and inclusive school leadership*. In A. H. Normore (Ed.), *Global perspectives on educational leadership reform: The development and preparation of leaders of learning and learners of leadership*. Emerald Group Publishing Limited
16. Erčulj, J. & Vodopivec,I. (1999) *S komunikacijo do ciljev*, Ljubljana: Šola za Ravnatelje
17. English, W. F.(2006.) *Encyclopedia of educational leadership and administration*. California: Thousand Oaks
18. European Agency for Special Needs and Inclusive Education. (2019). *Inclusive Education for Learners with Disabilities*
19. Fenton, J. (1990.) *101 Ways to Boost Your Business Performance*. Mandarin Business
20. Fullan, M. (2019). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass
21. Green, M. F. (ed.) (1988.) *Leaders for a New Era*. New York: American Council on Education
22. Hallinger, P., & Wang, W. C. (2022). *Leadership for learning: Lessons from international research*. *Educational Management Administration & Leadership*
23. Husén, T. i Postlethwaite, T. N. (ur.). (1994.) *The International Encyclopedia of Education* (2. изд.). Oxford: Pergamon press.
24. Hargreaves, D. & D. Hopkins (2001): *Šola zmore več – Managmentin praksa razvojnoga načrtovanja*, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana

25. Ingvarson, L.; Anderson, M; Gronn, P.; Jackson, A. (2006.) Standards for School Leadership: A Critical Review of Literature. Wolongong: Teaching Australia
26. Inić B., Kukrika M., (2003); „Kako biti konkurentan na globalnom tržištu“, Menadžment znanjem i intelektualnim kapitalom: Kvalitet, Poslovna politika, br. 9-10, Beograd
27. Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. I., Cvetkovski, T. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd
28. Janicievic, J. (2000) *Komunikacija i kultura*, I.K.Zorana Stojanovica, Novi Sad
29. Key Competencies (2002.) Survey 5. Bruxelles: Eurydice. EU
30. Khavandkar, Jalil & Khavandkar, Ehsan(2009), "Intellectual Capital: Managing, Development and Measurement Models". Iran Ministry of Science, Research and Technology Press
31. Leithwood, A. K. (1994.) Leadership for school restructuring. Educational Administration Quarterly
32. Leithwood, A. K., Jantzi, D. (1999.) Changing Leadership for Changing Times. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
33. Lindstrom, Ph. H. i Speck, M. (2004.) The principal as profesional leader. Thousand Oaks: Corwin Press.
34. Lipicnik, B.(1994) Clovecki viri in ravnanje z njimi, in: Mozina et al, Management, Didakta, Radovljica
35. Middlehurst, R. i Elton, L. (1992.) Leadership and Management in Higher Education. Studies in Higher Education
36. Mozina, S. et al. (1994) Management, Didakta, Radovljica
37. Morgan, G. (1997.) Images of Organization. Newbury Park, CA: Sage Publications
38. Maslow, H.A. (2001) O životnim vrednostima, Beograd: IP Zarko Albulj
39. Masić, B., Babić, L., Bojanović, D.Ž.J., Dobrivoić, G., Veselinović, S. (2010) Menadžment: principi, koncepti i procesi, Beograd: Univerzitet Singidinum
40. New School Management Approaches (2001.) Paris: OECD
41. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications
42. Obdržálek, Z. i Horváthova, K. (ur.) (2004.) Organizácia a manažment školstva: Terminologický a výkladový slovník. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo - Mladé letá
43. Piansongnern, O., Anurit, P., & Bunchapattanasakda, C. (2008). "Managing talented employees: a study of leading corporations in Europe", European Journal of Social Sciences
44. Staničić, S. (2006.) Menadžment u obrazovanju. Rijeka: Vlastita naklada
45. Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, 2002.,
46. Robinson, S. P.; Judge, T. A.(2010): Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., Zagreb
47. Robinson, S. P.; Judge, T. A. (2010): *Organizacijsko ponašanje*, Mate d.o.o., Zagreb
48. Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb
49. Silberman M., Clark K.(1995): Ways to Make Meetings Active : Surefire Ideas to Engage Your Group
50. Senge, P. (2007): Peta disciplina: Umeće i praksa organizacije koja uči (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee

51. Starc, J., I Kevereski, L., (2009) Diagnosis of the situation and training of Macedonian managers in function of effectively approaching towards the EU, Kiro Dandaro, Bitola
52. Tomic, Z. (2003) *Komunikologija, drugo izdanje*, Beograd
53. UNESCO. (2017). *A Guide for Ensuring Inclusion and Equity in Education*. Paris: UNESCO
54. Vesić, D. D. (2006): *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd
55. Willis, L., Daisley, J. (1995): *The Assertive Trainer*. London: McGraw Hill Book Company
56. Адигес, И. (1994): *Овладување со промените: Моќта на заемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот живот, бизнисот и општеството*, Скопје: ДЕТРА центар
57. Бешка, В.П. (1995) *Конфликтни/Конфликтет*, Филозофски факултет, Скопје
58. Викс, Д., (1998) *Разрешување конфликти*, БЦМ, ФФ, Скопје
59. Гоцевски, Т. (2008): *Образовен менаџмент*, Македонска ризница, Куманово
60. Кралев, Т. (2009): *Основи на менаџментот*, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје
61. Петковски, К. (2000) *Водството и ефективната комуникација*, Киро Дандаро, Битола
62. Петковски, К., Алексова, М., (2004) *Водење на динамично училиште*, второ дополнето издание, БРО, Скопје
63. Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): *Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации*, Херакликомерц и Коучинг-Н, Битола
64. Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): *Современите аспекти на лидерството во воспитно-образовните организации*, Херакликомерц и Коучинг-Н, Битола
65. Петковски К. и Јанкуловска П. (2006): *Деловно комуницирање – ИРИС*, Струга
66. Петковски, К., Стоилковска, А. (2010): *Менаџмент на човечките ресурси*, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје
67. Стојановски, М. (2010): *Менторство*, Универзитет Св. Климент Охридски, Педагошки факултет, Битола
68. Стоилковска, А. (2005): *Како да се изгради здрава училишна клима*, Херакли Комерц, Битола
69. Bersin, J. (2006). „Talent Management: What is it? Why now?“. достапна на: <http://www.bersin.com/Blog/post/Talent-Management--What-is-it--WhyNow.aspx>.
70. www.ekof.bg.ac.rs/nastava/.../doc/KONFLIKTI.pdf
71. <https://hrcak.srce.hr/Tomašević L., Marija.: Pregovaranje>
72. <http://vtsns.edu.rs/wp-content/uploads/2016/09/Poslovne-komunikacije-SKRIPTA.pdf>
73. <http://www.pretpriemac.com/timska-rabota-efektivnost/>
74. *The Eight Principles of Ethical Leadership in Education - The Edvocate*
75. <https://doi.org/10.1080/15700760500483995>, Ryan, J. (2006). *Inclusive leadership and social justice for schools. Leadership and Policy in Schools*
76. <https://fso.hr/projekti/head-osnazivanje-ravnatelja-ica-za-inkluzivnu-skolsku-kulturu>
77. Acidera, E., Apollo, E., Julian, F., & Abun, D. (2023). *The Effect of Ethical Leadership on the Work Performance of Employees. Divine Journal of Management and Humanities (DWIJMH) (ISSN: 2980-4817)*. <https://doi.org/10.62025/dwijmh.v2i3.32>.