

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ - СКОПЈЕ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ СКОПЈЕ
ИНТЕРДИСЦИПЛИНИРАНИ СТУДИИ ПО
МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ



Магистерски труд:

**МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И
РАЗВОЈОТ НА КАРИЕРАТА КАЈ НАСТАВНИЦИ**

Кандидат:
Наталија ДЕЛЕВА

Ментор:
Проф. Д-р Милева ЃУРОВСКА

Скопје, 2015

СОДРЖИНА

ВОВЕД	5
I. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	8
1. ОБРАЗОВАНИЕТО, МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И НАСТАВНИКОТ	9
1.1. ПРОМЕНЕТЕ ВО НАСТАВНИЧКАТА ПРОФЕСИЈА.....	13
1.2. ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈА НА НАСТАВНИЧКАТА ПРОФЕСИЈА	16
2. ОПРЕДЕЛБА НА НАСТАВНИЧКА КАРИЕРА	19
2.1. НАСТАВНИЧКА КАРИЕРА	23
2.2. РАЗВОЈНИ ФАЗИ ВО НАСТАВНИЧКАТА КАРИЕРА.....	25
2.3. СЛИЧНОСТИ И РАЗЛИКИ ВО ПРОФЕСИОНАЛЕН И КАРИЕРЕН РАЗВОЈ.....	26
3. СУБЈЕКТИ ВО РАЗВОЈОТ НА НАСТАВНИЧКАТА КАРИЕРА	28
3.1. УЛОГАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО ОБРАЗОВНИОТ ПРОЦЕС	28
3.2. ДИРЕКТОРОТ ВО УЛОГА НА МОТИВАТОР ЗА ПРОФЕСИОНАЛЕН И КАРИЕРЕН РАЗВОЈ	32
3.3. УЛОГАТА НА УЧИЛИШТЕТО ВО РАЗВОЈОТ НА НАСТАВНИЧКАТА КАРИЕРА	36
3.3.1. ПРОФЕСИОНАЛЕН И КАРИЕРЕН РАЗВОЈ ВО УЧИЛИШТЕТО	39
3.3.2. МОДЕЛИ НА ПРОФЕСИОНАЛЕН И КАРИЕРЕН РАЗВОЈ ВО УЧИЛИШТЕТО	41
3.3.3. ПОРТФОЛИО ЗА ПРОФЕСИОНАЛЕН И КАРИЕРЕН РАЗВОЈ	44
3.3.4. ПРОФЕСИОНАЛЕН И КАРИЕРЕН РАЗВОЈ НАДВОР ОД УЧИЛИШТЕТО	45
3.4. УЛОГАТА НА ДРЖАВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ (МОН) ЗА РАЗВОЈ НА НАСТАВНИЧКАТА КАРИЕРА - КРИТЕРИУМИ ЗА НАПРЕДУВАЊЕ ВО КАРИЕРАТА	47
3.5. УЛОГАТА НА ДРЖАВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ (БРО) ЗА РАЗВОЈ НА НАСТАВНИЧКАТА КАРИЕРА	50
3.6. ЗАКОНСКА ЛЕГИСЛАТИВА ЗА РАЗВОЈ НА НАСТАВНИЧКАТА КАРИЕРА	53
3.7. ДИРЕКТОРСКАТА КАРИЕРА ВО НОВИОТ ЗАКОН ЗА ИЗБОР НА ДИРЕКТОР.....	54
3.8. ЗАКОН ЗА АКАДЕМИЈАТА ЗА НАСТАВНИЦИ	55
4. УЛОГАТА НА СИНДИКАТОТ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ, НАУКА И КУЛТУРА (СОНК) ВО РАЗВОЈОТ НА НАСТАВНИЧКАТА КАРИЕРА	58
5. ПРИМЕНЕТИ ПРАКТИКИ ВО СОСЕДСТВОТО И ЗЕМЈИТЕ НА ЕУ	62

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ	65
1. ПРЕДМЕТНА РАМКА.....	66
2. ЦЕЛ(И) НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	68
3. ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	69
4. ВАРИЈАБЛИ ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО	70
5. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	70
6. ПРИМЕРОК.....	72
7. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	73
8. ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ.....	73
III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	74
1. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ДОБИЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНИОТ АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК ЗА НАСТАВНИЦИТЕ	75
IV. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ.....	122
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	128
ИНТЕРНЕТ СТРАНИЦИ	131
ПРИЛОЗИ	133
1. АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК ЗА НАСТАВНИОТ КАДАР.....	133
2. СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА.....	140

ВОВЕД

Наставниците припаѓаат на занимањата, кои имаат подолга историја. Со развојот на индустријата се појавува и масовното образование, кое влијае на создавањето на една голема професионална група, која се одликува со свои посебности. Како носители на јавни функции, наставниците имаат повеќе општествени улоги. Едната од улогите е описменувањето на младите генерации. Меѓутоа, уште во самиот почеток на појавувањето на ова занимање, кое тогаш било тешко да се нарече професија, било проследено со многу тешкотии. Една од тешкотиите, со кои наставниците отсекогаш се соочувале била ниската плата и лошите услови на работење и живеење. Главно, учители биле лицата кои немале имот и не биле во состојба да најдат друга работа. Со оглед на фактот дека доминирала земјоделската популација, а значителен дел од наставниците биле селски наставници, нивниот углед бил мал. Селаните сметале дека наставниците не ја заслужуваат нивната плата, бидејќи имаат мал број на работни часови, долг летен распуст и не се занимаваат со земјоделските работи¹.

Развојните тенденции на општеството ја наметнале потребата од зголемувањето на респектот кон учителот, кој станува модел на авторитет, кој треба да се почитува, односно функционер, кој треба да ги научи учениците, како да ги почитуваат и другите авторитети во општеството. Во минатото, основни особини на наставникот биле скромноста и дисциплината. Во раните периоди, не можело да се зборува за кариера на наставниците, бидејќи работеле изолирано, а нивниот развој главно зависел од нивните амбиции и локалните услови во кои работеле. Со текот на времето, државата прави дистинкција меѓу добрите професори и воведува посебни награди. Иако, низ целата историја, наградувањето на наставниците има скромни вредности (сгзистенцијални), главен аспект станува истакнувањето на нивната скромност, истакнување на хуманите вредности, придржување кон моралните принципи и посветеност кон задницата.

Историјата на наставничките кариери, покажува дека организирањето на занимањето, се одвива мошне бавно. Постојат повеќе фактори, кои значително придонеле за консолидација на ова занимање. Меѓу овие фактори, посебно значење

¹ Petite histoire du métier d'instituteur. www.agoravox.fr/culture-loisirs/extraitsd'ouvrages/article/petite-histoire-du-metier-d-139952

имале весниците и други информативни гласила, во кои се разработувале теми од наставничките практики и во кои се воделе дискусии за постоечките проблеми, потоа следи организирање на конференции, конгреси, семинари и други форуми на наставниците, со што се создава наставничкиот идентитет и претставата за припаѓање на определена социопрофесионална група. Подоцна, на почетокот од 19-от век се јавуваат и првите наставнички синдикати, кои значително придонеле за подобрување на материјалната положба на наставниците и нивниот социјален статус.

Проучувањето на кариерата на наставниците е од исклучително значење и тоа, не само од аспект на менаџментот на човечките ресурси, туку и од аспектот на начинот, на кој се реализира самиот образовен процес. Градењето на кариера е прашање, кое се поврзува со обезбедување на услови за личен развој на наставниците, развој на организацијата на работење, односно организацијата на самото училиште кое, како и секоја друга организација, се мери со степенот на остварена ефективност и ефикасност, кои во случајот со образованието се многу комплексни и повеќекратни. На пример, кога во едно претпријатие ќе се донесе една одлука, тогаш ефектите се веднаш видливи. Ако одлуката била добра, тогаш веднаш ќе се види ефективата, која се огледа во добар пласман на пазарот и поголем профит, а кога одлуката е лоша, претпријатието може да оди во ликвидација. Во случајот со образованието, ефектите од донесените одлуки можат да се измерат по долги години. Оттаму, се наметнува потребата од студиозен пристап кон сите агенсии, кои учествуваат во образовниот процес.

Амбициите во овој магистерски труд се ограничени. Нашето внимание ќе биде насочено кон проучување на условите, кои придонесуваат за развојот на кариерата на наставниците во основното образование. Управувањето со човечките ресурси во доменот на образованието е сложен процес, поради тесната поврзаност на образованието со државата, односно поради големите ингеренции на државата во овој домен. Како едно од главните прашања, кои овде се поставуваат е поврзано со политиките на државата, за развојот на менаџментот на човечките ресурси во доменот на образованието, особено во оној сегмент, кој се однесува на професионалниот развој на наставниците. И овде, како и во сите други организации, не треба да се заборави дека човечките ресурси, односно луѓето се најзначајниот ресурс.

Современите општества се динамични. Промените ја наметнуваат потребата од постојани организациски промени, кои не ги поштедува ниту училиштата, во

сите негови аспекти. Иновациите во образованието, стануваат секојдневие. Стереотипните и традиционални училишта почнуваат да се менуваат и да се трансформираат во современи динамични училишта, кои во секој момент ќе можат да одговорат на новите предизвици на општеството. Се има впечаток дека образованието се наоѓа во постојани реформи. На прашањето, како да се менаџираат промените во образованието нема едноставен одговор и ние нема да го бараме во овој магистерски труд. Сепак, ќе се обидеме да продреме во организациските аспекти на училиштето, во кои се извршува наставничкото занимање.

Традиционалниот наставник, стимулираше стереотипност во мислењето и развивање на способноста на ученикот да меморира и репродуцира факти. Современиот наставник треба да го стимулира развојот на креативноста и критичкото мислење кај учениците, тимската работа. Старите методи на дисциплинирање, сега отстапуваат место на нови методи и нови односи меѓу наставниците и учениците. Меѓутоа, останува отворено прашањето за начините, на кои самите наставници се изградуваат, кои се нивните патишта на професионален развој, колку се и тие самите креативни и критични.

Во литературата се зборува за тоа дека наставничката професија содржи *техничка рационалност*, а таа се огледа кога наставникот е вршител на однапред дефинирани цели, планови и програми и т.н. *отворена професионалност*, кога наставникот е рефлексивен практичар, кој поттикнува промени².

Конкуренцијата на пазарот на работна сила, меѓу другото, ќе предизвика и конкуренција помеѓу институциите од оваа сфера, што нужно ќе води кон зголемување на квалитетот и современоста на образовната понуда. Од тоа зависи и самиот рејтинг и материјалната положба на образовните и научно-истражувачките институции. Новиот амбиснт на пазарно однесување бара промени во сите домени од работењето и на овие институции, како што се: промени на самата позиција на воспитно-образовната и научно-истражувачката дејност во државата, промени во материјалната положба, кадровски промени, промени во планирањето, организацијата, управувањето, координирањето и во контролата. Воведувањето на современиот менаџмент во воспитно – образовните институции е комплексна и тешка задача. Тоа е еден од најкомплексните предизвици за најголемиот дел од менаџерите на денешницата.

² „Carrière dans l'enseignement“ - Le Portail de l'enseignement en Fédération Wallonie – Bruxelles, www.enseignement.be/index.php?page=0&navi.



I ДЕЛ



ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. ОБРАЗОВАНИЕТО, МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И НАСТАВНИКОТ

*Училиштето вреди толку, колку што вреди наставникот, затоа
важен дел на секоја училишна реформа е зголемувањето
на образованието на наставникот*
Distervag

Доколку во анализата на наставникот, се појде од најопштите енциклопедии, ќе наведеме дека *наставник, учител или професор* е професионална личност со високи работни, образовни и етички квалитети, едуцирана за работа во градинка, училиште или факултет. Неговата примарна улога е на учениците, да им биде од помош, во развојот на нивните физички и психички потенцијали, како и, да им помогне во достигнувањето на индивидуалниот максимум.³ Во многу земји, личноста која сака да стане наставник, мора прво да се стекне со специфични професионални квалификации или акредитации од универзитет или факултет. Наставниците, како и останатите професионалци, би требало да го продолжат своето образование по стекнувањето квалификации, процес познат како *постојан професионален развој*.

„ Наставникот е личност која е посветена на наставничкиот позив, овластена и одговорна да ги остварува целите на воспитанието и образованието, задачите и содржините, пропишани со закон. “⁴

Професијата *наставник*, во педагошката литература се дефинира многу широко. Под поимот *наставник, дидаскалос* (грч. didasko поучувам), *едукација* (лат. educatio, educe, воспитување, образование, водење) се подразбира професионална личност, која стручно - педагошки воспитува, образува, води во наставниот процес.

Ако традиционалното училиште, својата концепција и организација на наставниот процес повеќе векови ја темели на педагогијата на Ратке, Херберт и Коменски (W.Ratke, J.F.Herbart, J.A.Komenski), во однос на што се упатуваат многубројни забелешки и критики, концепциската поставеност на новото динамично училиште се заснова на концептот за наставникот, како партнер во процесот на изградување на знаењето, во педагошката комуникација, но и

³ http://www.academia.edu/5100319/Osobine_nastavnika_i_uspesno_poducavanje

⁴ Јаковљевиќ, З. Филиповиќ, Ј. Јанковиќ, В. (2008) и др., *Стандард знања, вештина и вредносних ставова (компететције) за професију наставника*, Београд: Завод за унапредување образовања и васпитања, стр. 4.

практичар, кој треба да изгради креативен пристап кон својата работа, училишната клима и култура на училиштето. Ликот на наставникот во 21 век го карактеризира богатство на општи знаења, но и знаења од професионалното поле. Исто така, тој е оспособен и мобилен на планот на стекнување потребни вештини за успешно реализирање на неговата професија. Современиот наставник стекнува нова професионална улога, во која главни конституенти се високата мотивираност за реализација на наставата, но истовремено ја практикува и улогата на мотиватор, поттикнувајќи ги учениците активно да учествуваат во наставниот процес. Меѓутоа, новиот наставник не е активен само во процесот на учење, туку и во подобрување на работата на училиштето, како и во поширокото опкружување. Особено е значајна улогата на наставникот да ги поттикнува учениците, да размислуваат, да поставуваат прашања, да доаѓаат до решенија на зададените проблеми и одговорно да работат т.е. да го развива креативниот потенцијал кај учениците. Денес, во ерата на компјутеризација и неограничени можности на интернетот, многу е поважно ученикот да научи како да учи и да доаѓа до информации, отколку да меморира факти, кои ги кажал учителот. Во тој контекст, се систематизирани неколку улоги на наставникот, на кои подолу во текстот ќе се даде кус преглед:

- **НАСТАВНИЧКА УЛОГА**

- Наставникот како предавач;
- Пренесува информации, излага градиво, презентира содржина;
- Водење на наставниот процес;
- Наставникот како организатор на наставата;
- Наставникот како партнер во педагошката комуникација;
- Наставникот како професионалец за својата област;
 - Наставникот како модел за интелектуално однесување во дадена област;
 - Наставникот како *банка на податоци*;

- **МОТИВАЦИСКА УЛОГА**

- Мотивирање на ученикот за работа и одржување на тие интереси;
- Наставникот како личност, модел за професионална идентификација;

- **УЛОГА НА ПРОЦЕНУВАЧ, ЕВАЛУАТОР**

- Оценувач во доменот на знаењето;
- Оценување на однесувањето и личноста на ученикот.

- **СОЗНАЈНО – ДИЈАГНОСТИЧКА УЛОГА**

- **УЛОГА НА РЕГУЛАТОР ВО СОЦИЈАЛНИТЕ ОДНОСИ ВО ОДДЕЛЕНИЕТО, КАКО ГРУПА**
- **УЛОГА НА ПАРТНЕР ВО АФЕКТИВНАТА ИНТЕРАКЦИЈА.**

Имајќи ги во предвид улогите, кои се поврзуваат со наставникот, се поставуваат повеќе прашања во врска со начинот на кој наставниците ги стекнуваат овие улоги, како и за начинот, на кој тие ќе бидат понатаму операционализирани во практиката. Во текот на своето формално образование, наставникот стекнува определени знаења за педагошките процеси, методологијата на работа со деца, психологијата, но и знаења од други научни области, значајни за извршувањето на професијата. Меѓутоа, во текот на извршувањето на професијата, неопходно е да се влијае на еден професионален начин, во развојот на кариерата на наставникот, со цел да се овозможи успешното реализирање на улогите. Ова стручно тело, кое треба да дејствува во доменот на водење и развој на професионалната кариера на наставникот е од доменот на менаџментот на човечките ресурси (МЧР). Во доменот на образованието, МЧР означува менување на задачите, кои луѓето треба да ги извршуваат, како и менувањето на самите задачи. Исто така, значи менување на односите со колегите, како и менување на опкружувањето. Со тоа наставничката професија не е само професија, туку и агенс, кој го менува опкружувањето, а може да се каже дека го менува и целокупното општество. За да се дојде до оваа позиција на наставниците, потребно е во овој домен да дејствуваат менаџери на човечки ресурси, кои се опремени со знаење и вештини за водење на луѓето. Основното прашање на кое МЧР настојува да одговори е како да се креираат нови луѓе, кои ќе одговараат на современите услови на работење. Наставниот процес не може да биде оставен на личните амбиции на наставникот, на неговата индивидуална мотивација, на неговите индивидуални потреби за професионален развој. Систематското мислење, менталните модели, создавањето на заеднички визии, воведувањето на дијалог во тимската работа, веќе е вообичаена практика во сите домени. Современите организации, вклучувајќи го тука и училиштето, претставуваат *Организации кои учат*, односно организации, во кои луѓето континуирано учат за да постигнат подобри резултати.

Образованието е многу специфична област, бидејќи едно солидно образование придонесува за економскиот развој на општеството и за подобар животен стандард. Според анализите, една година на дополнително образование во едно општество ја зголемува продуктивноста на трудот од 5%-7%, а на

индивидуален план, дополнително образование на еден работник, ја зголемува платата во просек од 5%-15%⁵. Во услови на многу сложена глобална економија, значењето на образованието е поголемо. Во суштина, 21 век е век на знаењето, каде образованата работна сила добива посебно значење. Во сите држави, денес се води дискусија, за тоа како да се подигне квалитетот на образованието. На вистински пат се оние политики, кои акцентот ќе го стават на човечките ресурси, а не само на опремата, оценувањето и други мерки за дисциплинирање на учениците. Едни од најзначајните сегменти, претставуваат регрутацијата и селекцијата на човечките ресурси. Стручната селекција и ориентација, овозможува распоредување на вистинските луѓе, на соодветни места за нив. На тој начин, се решава и проблемот со мотивацијата за работа, а со тоа и проблемот со меѓучовечките односи. Работната атмосфера не е веќе резултат на добрите расположенија и случајностите, туку се обликува со стручното знаење на менаџерите на човечки ресурси. Исто така, професионалци не се оние, кои сметаат дека нивното учење завршило кога го завршиле факултетот. Денес, за секоја професија се врзува неформалното образование, доживотното учење или професионалното континуирано учење, со цел одржување на вештините, нивно надградување, учење на нови вештини. Со тоа, обуките стануваат витален дел на менаџментот на човечки ресурси во доменот на образованието. Се смета дека секој вработен треба да потроши 20 % од своето работно време за учење, за да може да ги одржува своите компетенции. Креаторите на образовните политики треба да го знаат тоа. Ресурсниот пристап кон наставниците, во кој тие не се гледаат како трошок, туку како инвестиција, образовниот процес го прави динамичен, а наставникот мобилен и креативен.

⁵ Vrbanić, S. (2010), " Upravljanje i razvoj ljudskih resursa u obrazovanju ", *Andragoški glasnik* , Vol. 14, br. 1, str. 65-71

1.1. ПРОМЕНИТЕ ВО НАСТАВНИЧКАТА ПРОФЕСИЈА

Со наставничката професија, како и со секоја друга, многу често се поврзувале и определени вредности. Возрасните луѓе, речиси секогаш зборуваат со емоции за своите учители. Станува збор за една од најблагородните професии, која се извршува со целосна посветеност, со многу енергија, но и љубов. За да се подучуваат деца, веројатно, најпрво треба да се допре до срцето на детето, а потоа, до неговиот разум. Ова што го истакнавме е идиличната слика за наставникот, која, во реалноста добива и други карактеристики, кои значително се под влијание на времето, културата, политичкиот контекст, економијата, технологиите со кои располага општеството, како и други карактеристики. Обидувајќи се да ја доловиме реалната слика за наставничката професија, ќе направиме ретроспектива, почнувајќи од педесеттите години, наваму. Тогаш, наставниците биле сметани за најучените, најхрабрите, најодговорните, најкреативните, најамбициозните луѓе, вреднувани со солидна плата, соодветно на стандардот. Тоа биле, т.н. *убави времиња на наставничката професија*, кога просветниот работник бил почитуван, воден низ работата од прекрасните учители со учителска школа, кои несебично помагале теоријата да се поврзе со практиката. Ако се направи компарација со тогашната ситуацијата, може да се каже дека авторитетот на просветниот работник бил сосема поинаков. Се почитувал зборот на наставникот како *светост*, се почитувале неговото мислење и знаење. Наставникот бил модел за идентификација и преку начинот на облекување и изразување.

Транзицијата и реформите, времето и условите во кои живееме и брзото навлегување на технологијата, влијаело врз менување на положбата на наставникот во општеството, како и на промената на општествените ставови кон наставникот. По деведесеттите години, колку повеќе се зголемувало иницијалното образование на наставникот, толку повеќе се губел квалитетот на овие кадри. Се случила деградација на општествениот статус на наставникот, намалување на материјалните награди, а со тоа дошло и до губење на достоинството на оваа професија. Дигнитетот на наставничката професија во сите образовни степени, веќе подолго време е нарушен.

Денес, професијата не го има истото значење. Наместо задоволство и мотивација за извршување на својата професија, наставниците се оптоваруваат со несигурен работен статус и големи можности за губење на работното место, финансиско понижување, неможност за спроведување на личните иницијативи,

работа со огромен број на ученици, постојани притисоци и омаловажувања за нивната работа. Стравувањето за задржување на работното место и политичките притисоци, целосно ја оневозможуваат слободата на дејствување и искажување на својот став. Тоа влијае врз намалувањето на професионализмот, губење на ентузијазмот и креативноста при работењето. Денес, поголем дел од наставниците доаѓаат на работа нерасположени и имаат стрес, кој главно, произлегува од стравот од казни. Тоа зборува дека организацискиот амбиент, како и опкружувањето не се поволни. Организацискиот амбиент се карактеризира со нарушени меѓучовечки односи. Кон лошата организациска клима, значително придонесуваат методите на извршување на професијата, каде акцентот е ставен на администрирање на часовите, со што се губи значењето на самиот час, кој поминува во стравот да не се појави од некаде некој инспектор. Во суштина, организациската клима на училиштето значително е нарушена од силните влијанија на опкружувањето. Во фактори на опкружувањето, првенствено значење има пазарот на трудот, кој изобилува со кадри, кои можат да ја извршуваат оваа професија, со што вработените наставници чувствуваат голема несигурност, во поглед на нивните работни места. Не помало значење врз организациската клима има политиката и доминацијата на партискиот систем, кој ги спротивставува наставниците, едни на други. Не треба посебно да се образложува за ниските плати, кои го нарушуваат секојдневнието на наставникот. Сите овие фактори ја разронуваат положбата на наставникот, а особено губењето на угледот, пред учениците и нивните родители.

Од друга страна, интересот да се студира на факултетите, кои образуваат наставници сè повеќе се зголемува, како и интересот да се работи оваа професија и од кадри, кои не се школувале за тоа. Во земјава, постои тренд на постојано зголемување на бројот на воспитно-образовниот кадар и опасност од сосема поинаков проблем: *бела чума* или опаѓање на наталитетот во земјава, кој ќе доведе до создавање технолошки вишоци меѓу наставничкиот кадар.⁶ Како главни критериуми за разрешување на проблемот со граничните кадри (граничните професии), претставува примена на методите на регрутација и селекција, кои ги има развиено МЧР. Професионалната селекција, не е значајна само поради одбирањето на квалитетни наставници, туку и поради нивниот натамошен карьерен развој, како и развојот на наставничката професија во целина. Во суштина, сите образовни активности ќе зависат од тоа, какви кадри биле избрани да ја извршуваат

⁶ Бутлеска, У. (2013). „Наставник, колку тоа г (о) рдо звучи“, *Образование*.
<http://obrazovanie.kauza.mk/2013/03/11/nastavnik-kolku-toa-g-o-rdo-zvuchi/>

наставната работа. Лошиот наставник не дава сам по себе лоши резултати. Лошото е во тоа, што неговата лоша работа ќе влијае на другите наставници, ќе го намалува критериумот, ќе ја намалува мотивацијата на другите наставници, ќе ја нарушува кулурата на комуницирање. Теоретичарката Фикрета Бахтијаревиќ Шибер, истакнува дека *лошиот избор на наставник е како топче од билијард: со еден удар се движат повеќе топчиња во иницијалната насока.*⁷ Селекцијата е значајна поради фактот дека луѓето се различни, дека не секој лично го избрал факултетот на кој студирал, дека има и такви, кои го завршиле факултетот со *врски*, но и такви, кои ја мразат својата професија. Целта на професионалната селекција е да ги одбере квалитетните кадри, да ја предвиди нивната професионална кариера, да се определат личните способности, дали ја сака професијата, дали има способности да се вклучи во колективот и тимската работа.

Имајќи ги предвид новите состојби со наставничката професија, се наметнува потребата од менаџмент на човечки ресурси, преку кој ќе се дејствува на неутрализација на политиката во управувањето со ресурсите во училиштата и примена на организациско знаење. Од теоријата и практиката на МЧР е познато дека задоволството од работата на вработените, игра клучна улога во остварувањето на целите и мисијата на секоја организација. Меѓучовечките односи во училиштата, се значаен фактор. Тоа произлегува од фактот дека човекот е општествено суштество и во неговата природа е да живее организиран, во определени заедници. Добрите меѓучовечки односи, пред се, значат почитување на другите, признавање на нивните личности и капацитет за работа, односно уважување на интегритетот на секој поединец, кој е дел од заедницата. За одржување на добри меѓучовечки односи е потребна комуникација, за која МЧР истакнува дека е еден од најзначајните процеси во организациите.

⁷ Slatina, M., „Selekcija u procesu profesionalnog razvoja“, *Koncept postdiplomski predavanja*
<http://www.unzc.ba/download/modulinovacije/PredavanjaPostdiplomskiSelekcija>.

1.2. ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈА НА НАСТАВНИЧКАТА ПРОФЕСИЈА

Наставниците треба да бидат подготвени да одговорат на еволуирачките предизвици на општеството, базирано на знаење, активно да учествуваат во него и да ги подготват, оние што учат да бидат автономни, доживотни ученици. Затоа, тие треба да бидат способни да размислат за процесите на учење и на предавање, преку континуирана вклученост во предметното знаење, содржината на наставните програми, педагогијата, иновацијата, истражувањето и социјалната и културната димензија на образованието. Образованието на наставниците треба да биде поддржано со силни партнерства меѓу високото образование и институциите, каде што ќе се вработуваат наставниците.

Во основните училишта во Р. Македонија, нивото на професионалната автономија и одлучувањето на наставникот е на многу ниско ниво, во споредба со другите земји во Европа. Во однос на нив, нашите наставници, повеќе се техничари, отколку професионалци, односно својата улога ја гледаат во механичкото и бирократското исполнување на деловните задачи, поставени од страна на државниот авторитет. За промена на таквата состојба, статусот, значењето и заслуженото место, која се очекува во услови на глобална транзиција на државата, наставниците би морале да ја дочекаат со целосна професионализација. Ова подразбира:

- Професионализација на наставничката професија во согласност со современите европски стандарди;
- Можност за напредување во кариера, која ќе им овозможи повисока плата на оние кои се истакнуваат со својот квалитет и работење;
- Зголемување на примањата на наставниците во сите степени на образование;
- Можност и достапност за индивидуално и групно професионално усовршување.

Карактеристики на професионализацијата на наставниците

Зборот *професија* е од латинско потекло (лат. Professio) и означува занимање, позив, дејност, во смисла на кариерата. Поимот *професија*, социолозите не го изедначуваат со занимањето и звањето (специјализирано образование). При употреба на изразот *професија*, може да се види дека станува збор за двоен однос: поединецот кон колективот и обратно, колективот кон личноста.

Но, она што го окупира нашето внимание низ актуелната парадигма, наставникот во контекст на професионализацијата, е дилемата:

Дали наставникот е занимање, професија или семи професија ?

Занимање е збир на работи и работни задачи (работни места), кои по својата содржина, организација и технологија, се толку сродни и меѓусебно поврзани да ги извршува еден извршител, кој поседува соодветни знаења, способности и вештини.⁸

Во лексичкото значење *професијата* претставува интелектуална или мануелна дејност, која се извршува во форма на постојано занимање и служи како извор на редовни приходи за подмирување на животните трошоци, а за која вообичаено е потребно свидетелство т.с. диплома од соодветно училиште, звање.⁹

Поимот *професија* се употребува за да се означат, оние кои се високообучени, компетентни, специјализирани, посветени на работата и ефикасни, така што ја имаат довербата на јавноста (Popkewitz, 1994). Професионализмот, значи да се има теориски и практични знаења и умеења во одредена област, да се биде професионално независен, да се има способност за донесување одлуки, кои се темелат на добро познавање на феноменот, да се предвидат последиците на таквите одлуки и критички да се проценуваат и оценуваат превземените активности (Burke, vo Bjekic, D., 1999, str. 25).

Тесно поврзан поим со синтагмата *професионален развој* е *професионализација на наставниците*. Кога во областа на професионалниот развој на наставникот говориме за современи и нови пристапи, често мислиме на професионализација на позивот. Кар и Кемиш (Carr & Kemmis, 2000; 9–10) издвојуваат три критериуми, кои треба да бидат исполнети за да се говори за професионализација:

⁸ „ Nacionalna klasifikacija zanimanja “, Poslovni forum, http://www.poslovniforum.hr/about/nkz_rlz=1C1CHMO_enMK49

⁹ <http://www.hrleksikon.info/definicija/profesija.html>

- Првиот критериум се однесува на *теориската и научна заснованост на методите и постапките кои ги користат наставниците*;
- Вториот се однесува на *посветеност на членовите на професијата на клиентите* (тоа не се само ученици, туку родители и членови на локалната и поширока заедница);
- Третиот е *професионална автономија* – која подразбира можност за учество на професионалната заедница во креирањето на политиката, организациски форми и процедури кои ја водат професијата, како и индивидуална автономија, што ја вклучува можноста, членовите од професионалната заедница самостојно и независно да донесуваат одлуки.

Од аспект на наставничката професија и овде се исполнети условите за професионализација на наставниците, затоа што, наставничката професија во целост ги исполнува трите критериуми. Имено, наставните методи и стратегии кои ги користат наставниците во својата практика се продукт на теориско-емпириски проучувања во научната мисла. И вториот критериум е исполнет, затоа што квалитетот во наставната работа, првенствено е детерминиран од единството на воспитните фактори, родителите и средината. Професионалната автономија на наставникот може да се анализира од аспект на локалитетот - во училница, како индивидуална автономија, но и како припадник на одредена професионална заедница. Професионализацијата на наставниците, има две основни значења: општествено и лично значење. Наставниците не се само корисници на готови професионални знаења, кои се произведени од други. Напротив, тие мора да бидат и се произведувачи на нови знаења. Наставниците не само што мораат да бидат, туку имаат и голема одговорност пред новите барања, како и да преземаат активности како дел од промените во училиштето и во околината. Наставниците треба да манифестираат проактивност во дејствувањето, односно способност за предвидување на потребите од иден развој. Професионализацијата на наставниците во својата суштина, се однесува на определени општи карактеристики на професијата наставник, како: творештво, општествена корисност, ангажираност, хуманост, организираност, јавност, креативност, современост, актуелност, структурираност, одговорност, динамичност, автономија.¹⁰

¹⁰ Мирасчиева, С. (2012). „Професионалниот развој на наставниците од аголот на менаџерот во училиштето“. *Годишен зборник*. Штип: Универзитет „Гоце Делчев“. Факултет за образовни науки, стр. 24

2. ОПРЕДЕЛБА НА НАСТАВНИЧКА КАРИЕРА

Иако поимот *кариера*, секојдневно го употребуваме, многумина од нас не знаат што сè, се подразбира под овој поим и на што се однесува. Современото разбирање на поимот *кариера*, ги наметнува следните дилеми:

- Сите вработени имаат кариера, а тоа значи дека таа не се однесува само на елитата во општеството ;
- Кариерата е динамична (некогаш напредуваме, некогаш остануваме на истото место, некогаш добиваме отказ, некогаш ја менуваме работата, но се е тоа дел од кариерата) ;
- Кариерата е повеќе од работата, која ја извршуваме, таа ги опфаќа и образованието, улогата во општеството и семејството и слободното време ;
- Кариерата трае речиси цел живот, односно таа не започнува со вработувањето, ниту завршува со пензионирањето.

Цели и важност на развојот на кариерата

Се смета дека еден од најважните фактори во човечкиот живот е кариерата, односно работните улоги, кои ги исполнува поединецот во текот на животот, поврзани со неговите цели и аспирации за себеостварување и креирање на сопствен животен стил.

Бидејќи остварувањето на тие цели е долгогодишен процес, мора да се обрне внимание на развојот на кариерата, кој е од огромно значење како за поединците, така и за целокупното општество. Целта на развојот на кариерата е да се усогласат, знаењата, вештините, способностите и интересите на поединците со организацијата во текот на работењето, но и во иднина, бидејќи самиот развој на кариерата е резултат на целокупното животно учење. Развојот на кариерата е долгогодишен животен процес на управување со напредокот во учењето на работата. Развојот на кариерата има за цел поврзување на потребите, знаењата и вештините на вработените со постојните и идните потреби на организацијата, а според вокабуларот на менаџментот на човечки ресурси, би рекле: поставувањето на прави луѓе, во прав момент, на право место. Квалитетот на овој процес значително ги одредува квалитетот и природата на животите на поединците: какви луѓе ќе станат, чувството за цел што го имаат, но го одредува и нивниот економски и општествен статус и придонес.

Развојот на кариерата, не е само приватно добро или вредност на поединците, туку, исто така, е и јавно добро, вредност на земјата како целина. Ова е вистинито од 3 аспекта:

Прво, важно е за ефикасно учење. Ако поединците донесуваат одлуки за тоа што ќе учат на добро информиран и осмислен начин, поврзан со нивните интереси, капацитети, аспирации и реалистичната информираност за можностите до кои може да ги доведе учењето, ќе бидат поуспешни ученици и огромните суми јавни пари инвестирани во системите на образованието и обуката ќе дадат подобри резултати.

Второ, важен е за ефикасен пазар на трудот. Ако луѓето најдат работа и патеки на кариера, кои би ги искористувале нивните потенцијали и се совпаднаат со нивните сопствени цели, ќе бидат помотивирани и со тоа и попродуктивни, помагајќи за националниот просперитет.

Трето, развојот на кариерата има значителен придонес во креирањето општествена еднаквост, поддржувајќи еднакви можности и промовирајќи социјална инклузија. Може да ги поддржи аспирациите на позагрозените групи и да им се даде можност, која инаку, не би ја добиле сопствените желби.

Сериозниот пристап во развојот на кариерата на наставникот, може да обезбеди повеќеслојни позитивни ефекти, како за поединците, така и за организацијата.

Поимот КАРИЕРА

Ако во минатото, употребата на терминот: *кариера* се поврзуваше со лицата, кои се на раководни позиции во општеството или професионалци од висок профил, денес терминот: *кариера* има широка употреба. Па така, велíme: кариера на академик, кариера на професор, политичар, кариера на една филмска ѕвезда, но и кариера на една домаќинка, еден криминалец и сл.

Со текот на времето, се појавиле низа различни концепциски размислувања и објаснувања за значењето на терминот *кариера*. Во 1970-те, кариера беше концепт, кој исклучиво се поврзуваше со професионалните аспекти од животот на човекот. Последователно, биле додавани нови значења на терминот, поврзани со лични аспекти, заедницата или економијата. Од економски аспект, кариерата претставува редослед на професионални позиции на поединецот, кои произлегуваат од нејзината / неговата обученост и професионални резултати (поврзано со процесот на професионален развој). Од социолошки и психолошки

аспект, кариерата претставува редослед на улоги на поединецот, во текот на животниот век.

Од аспект на поединецот, кариерата ја претставува професионалната перспектива, таква, каква што ја гледа самиот поединец. Тоа се неговите минати искуства, сегашните амбиции и плановите за иднината. Според Хјуз (Hughes), кариерата не е нешто кое може да биде брилијантно или разочарувачко. Не може да биде повеќе успех од неуспех. Кариерата има две страни. Едната е внатрешна, која ја претставува личноста и чувството на идентитет. Другата страна е онаа официјалната, надворешна, која се однесува на позицијата во општеството, стилот на живеење. Концептот на кариерата дозволува движење назад и напред, однос помеѓу личното и јавното, помеѓу себе си и општеството.

Симболично претставено, *кариерата* претставува еден пат (придвижување) кон повисоките скалила (искачување до целта), која секогаш имплицира позитивна оценка. Меѓутоа, објективно, кариерата се состои од многу обврски, одговорност, а понекогаш создава многу анксиозни ситуации.¹¹

Од претходно, можеме да заклучиме дека *кариерата е резултат на активностите на човекот во деловниот, семејниот и општествениот живот*¹².

Кариерата претставува уникатна појава, која се гради согласно изборот на поединецот. Тоа е динамично градење, што се протега долж целиот животен век и не ги вклучува само занимањата, туку хармонично ги интегрира и работните и другите социјални улоги како што се семејството, заедницата и слободното време¹³.

*Sears (1982) ја дефинира кариерата, како вкупната работа на поединецот во текот на животниот век. McDaniel (1989) кариерата ја смета за збир на работни активности и слободно време на поединецот*¹⁴.

Современите услови на живеење (принудни отпуштања, технолошки вишоци, нестабилни работни места, договори за работа на определено време, флексибилни организации) ја менуваат претставата за кариера. Имено, терминот *кариера*, сè повеќе се поистоветува со професионалниот развој на поединецот, односно со неговиот целокупен професионален курикулум, кој овозможува зголемување на можностите на истиот внатре во самата организација, но и надвор од неа.

¹¹ Ѓуровска, М. (2015), *Авторизирани предавања по предметот: „ Наградување, мобилност и кариера “*, стр.1

¹² *Планирање на кариера, Прирачник за реализација на слободни часови во училиштето* (2012) (ред. Ѓеорѓиевска, И.), Скопје: УСАИД, Македонија, стр.18

¹³ Исто, стр. 8

¹⁴ Исто, стр 18

КАРИЕРА според стариот и новиот психолошки договор

Аналитичарите, кои се занимаваат со истражувањата за кариерата, заклучуваат дека се уште постојат неистражени нови развојни облици на кариера. Некои од нив, причините за истото, ги гледаат во постоечкиот процес на транзиција, други сметаат дека тоа е резултат на несигурноста на работните места, а трети, како причина ја наведуваат, тенденцијата на организациите да проектираат имиџ на стабилни и предвидливи структури, со големи можности за градење на внатрешни кариери, без разлика на тоа каква е реалната состојба.

Во науките за менаџментот за човечки ресурси, постојат различните поимања, сфаќања и гледишта за терминот: *кариера*, согласно стариот и новиот психолошки договор.

Имено, според стариот психолошки договор, стабилноста на работните места, различно била прифатена од страна на старите и новите работници. Старите психолошки договори не им биле достапни на сите. Па, така, напредувањето на работникот се вршело, врз основ на лојалност, посветеност и адекватна работа, а работодавачот нудел грижа за вработениот, сигурност и идна кариера.

Според новиот психолошки договор, вработениот нуди подготвеност за постојано учење, прилагодување на промените, ориентација кон успехот на организацијата, управување со сопствената кариера, висока продуктивност. Работодавачот тежнее кон зголемување на можностите за вработување и професионалните перформанси на вработениот, нудејќи средства и опкружување за развој, како и можности на евалуација.

Сличности и разлики меѓу развојот на човечки ресурси и кариерниот развој

Развојот во најопшта смисла на зборот подразбира: растење, созревање, подобрување, унапредување итн. На крајот на последниот век, започна пристапот кон развој на кариерата од холистички аспект. Животниот стил повеќе не се смета за посебен аспект. Развојот на кариерата е природна појава во професионалниот живот на сите вработени и многу тешко може да се издвои од обуката и развојот на човечките ресурси.

Развојот на човечките ресурси како функција на менаџментот со човечки ресурси, ги содржи следните субфункции:

- Работно воведување на сите новопримени кадри со две основни намери: социјализација и содржинска финализација за обука на конкретните работни функции ;

- Перманентна обука за задоволување на сите настанати промени во тековното или идно работно место на секој извршител ;
- Обука и развој на менаџерите, како клучна компонента на менаџментот на човечки ресурси;
- Кариерен развој на секој вработен со обезбедување нормативни, едукативни и менторски претпоставки за тоа.

2.1. НАСТАВНИЧКА КАРИЕРА

Специфичностите на наставничката кариера

Во центарот на нашиот предмет на интересирање е *наставничката кариера*. *Професионалната наставничка кариера* е континуиран процес на личниот и професионалниот развој на учителот / наставникот, кој вклучува:

- Знаење и вештини, стекнати во текот на образованието, оспособувањето, стручното усовршување ;
- Личноста со сите вредности, уверувања, идеи, *истрчаните милји* ;
- Внатрешниот контекст (на установата / составот) во која работел. (Hargreaves i Fullan, 1992.)¹⁵

Фактори на развој на наставничката кариера

Кога зборуваме за факторите, кои влијаат на развојот на кариерата, вредно е да се спомене дека при анализирањето на кариерата се земаат предвид психолошките, социјалните, образовните, економските и физичките фактори – и во исто време и шансите. Имајќи во предвид дека наставничката професија е сложена и специфична, развојот на наставничката кариера е условен од следните фактори:

- Фактори на работното место (задоволство од работата, меѓучовечки односи, награда и бенефиции) ;
- Фактори поврзани со организацијата (финансиска моќ, технологија, начини на управување, услови за усовршување и можности за напредување) ;
- Фактори вон работното место (семејството, пријателите, опкружувањето, желбата и користењето на слободното време) ;
- Личните својства на поединецот (способности, амбиции, интереси).

¹⁵ http://www.azoo.hr/images/stories/dokumenti/Strucno_usavrsavanje_profesionalni_razvoj.

Исто така, не треба да се исклучи општествено-политичкото и културното опкружување, кое со усвоениот систем на вредности дефинира и фаворизира општествено пожелни позиции и кариери.¹⁶



Шема 1 -Приказ на фактори за развој на наставничка кариера¹⁷

¹⁶ Мирасчиева, С.(2012), “ Професионалниот развој на наставниците од аголот на менаџерот во училиштето “, *Годишен зборник*, Штип: Универзитет “Гоце Делчев”, Факултет за образовни науки, стр. 26

¹⁷ Прирачник за кандидати, (2014), *модул 4: Директорот како педагошки раководител*, Скопје: Државен испитен центар, стр.:12

2.2. РАЗВОЈНИ ФАЗИ ВО НАСТАВНИЧКАТА КАРИЕРА

Развојните фази во професионалната кариера на наставникот, претставуваат основа за позиционирање во професионалната кариера и водич за сеопфатен пристап на професионалниот развој. Имено, наставничката кариера разликува неколку периоди или фази:

- Искуства, стекнати од улогата на ученик. Првите искуства почнуваат во семејството и училиштето, каде што наставниците се развиваат како ученици ;
- Формално професионално образование (во образовен контекст е застапено училиштето, како практикум и извор на теориски академски знаења);
- Приправник (ова е период на социјализација во професијата, период во кој почетникот станува експерт со механизмот на акултурација во светот на професионалците);
- Професионална автономија. Во овој период настанува ослободување од стегите на неискуството и несигурност и впуштање во експериментирање и истражување.¹⁸

Наумовска (2012), во нејзиниот научен труд, насловен: „ *Стратегија за дизајнирање на модел за професионално усовршување на наставниците* ” укажува на потребата од дизајнирање на систем за професионален развој на наставникот, кој подразбира три фази во развојот (обука, вовед во професијата, практика).

Во однос на базичното образование, акцентот го става на три позиции. Првата е засилен критериум за влез на студенти, потенцијални наставници, со почитување на јасно поставени стандарди за регрутирање и селекција. Притоа, потенцијалните кандидати треба да настапат со соодветно сумативно портфолио за нивниот дотогашен развој како ученици, каде освен постигнатите резултати во учењето треба да се вреднува и нивната слика како средношколци (редовност во наставата, пофалби, признанија, карактеристики на личноста, однос кон опкружувањето, како и препорака во однос на афинитетите за професијата од нивни наставници).

Според неа, фазата на следење на развојот на студентите е од особено значење, притоа истакнувајќи дека само солидните студенти со

¹⁸ Мирасчиева, С.(2012), „ Професионалниот развој на наставниците од аголот на менаџерот на училиштето “ *Годишен зборник 2012*, Штип: Универзитет “Гоце Делчев”, Факултет за образовни науки, стр. 25

особени постигања треба да продолжат кон дооформување на базичното образование, низ поттикнување со разни можности за учество во реалната практика. Кога станува збор за втората фаза од професионалниот развој - воведување во професијата, особено е нагласена потребата од соодветен избор на наставник ментор, кој како посебен наставен профил треба да завземе место на скалата за кариерен развој. Третата фаза, поврзана со континуирано професионално усовршување, главно е во самите училишта како природно опкружување, кое е природен извор и инспирација за усовршување на наставниците, според кое може да се проектираат очекувањата, да се измерат постигнатите резултати и да се согледаат потребите за промени.¹⁹

2.3. СЛИЧНОСТИ И РАЗЛИКИ ВО ПРОФЕСИОНАЛЕН И КАРИЕРЕН РАЗВОЈ

Повеќе од јасно е дека потребата од повисок квалитет на образованието е условена од промената на сегашниот систем за обезбедување и вреднување на квалитетот на образованието. Според тоа, имплементацијата на нов систем, не значи целосно напуштање на кој и да е, од досега практикуваните и нивно заменување со сосема нови, туку нивно иновирање и вградување во една кохерентна целина, што ќе претставува квалитативно нов систем. За постигнување на крајната цел, неопходно е да се развие интерес за постојано стручно усовршување (училиштето да стане организација, која учи, преку искусственото учење и саморефлексија на вработените, за поголема кооперативност меѓу себе, за соработка со средината, т.е. за поголема грижа за развојот на училиштето во целина). Колку воспитанието и образованието ќе одговорат на новите барања и предизвици, односно колку тие ќе бидат ефикасни, зависи пред сè од квалитетот на образованието на наставниците. Поради тоа, едно од поважните прашања, на кое денес се става акцент е како да се образуваат и подготвуваат наставниците за успешно извршување на професионалните задачи и како да се обезбеди нивниот постојан професионален раст и развој.

Постојат многу обиди да се дефинира поимот: *професионален развој*, но ние се одлучивме за онаа определба, која што е најблиска до нашиот предмет на истражување.

¹⁹ Наумовска, В. (2012). „ Стратегија за дизајнирање на модел за професионално усовршување на наставниците “, *Вечер*, <http://vecer.mk/makedonija/model-za-profesionalno-usovrshuvanje-na-nastavnicite>

“ Професионалниот развој на наставниците претставува процес на развој на свеста на наставниците, за она што се работи, зошто тоа го прави, како и идентификација на начините и средствата, со помош на кои може да ја унапреди својата работа. “²⁰

Професионалниот развој претставува долготраен, континуиран, систематски и перманентен процес, кој започнува од почетокот на подготовката за оваа професија и трае до крајот на целиот живот, процес кој подразбира оспособување на наставникот со нови знаења, вештини, способности, стратегии .. во соодветните области и оспособеност за примена на соодветна технологија. Значи, наставникот ќе мора, покрај стекнувањето на формалната квалификација, постојано стручно и професионално да се оспособува. Периодот од засновување на работен однос - вработување до пензионирање, се смета за најважен за професионалниот развој, бидејќи во тој период се реализира и конкретизира сè што било дотогаш вложено. Овој период се нарекува работна кариера, но кариера може да се нарече, не само времето поминато во некое занимање, туку и животниот пат на поединецот. Професионалниот развој, па и кариерата, не мора да заврши со пензионирање, напротив, понекогаш врвните успеси можат да се постигнат во подоцнежните години, во време кога личноста веќе не е во формален работен однос. Професионалниот развој на наставникот се однесува на развојот на личноста внатре на нејзината професионална улога, вклучувајќи го формалното и неформалното искуство. Тоа е поширок поим од развојот на кариерата (career development) и се однесува на долгорочен процес, кој вклучува различни можности и искуства, кои се систематски планирани, за да би се постигнал професионален раст и развој на наставникот. Доживотното учење и професионалниот развој на наставниците, како и континуираниот развој на училиштето треба да се разгледуваат во нивното единство и да се промовираат во природно поврзани меѓузависни процеси. Доживотното учење треба да овозможи и други модели и патишта за учење, како независно учење, училишното искуство и вклученоста во проекти, а треба да се ценат и формално да се признаваат и разните начини на стекнување на знаења, по можност и да се сертифицираат. Доживотното учење и професионалниот развој на наставниците имаат смисла, само ако се поврзани со унапредување на квалитетот на образованието на ученикот.

²⁰ Бјекић, Д. (1999), „ Професионални развој наставника “, Едиција „Педагошке стазе“, Ужице: Училишки факултет, (Teachers' professional development) (M41)

3. СУБЈЕКТИ ВО РАЗВОЈОТ НА НАСТАВНИЧКАТА КАРИЕРА

Управувањето со наставничката кариера е организиран процес на подготовка, имплементација и контрола на плановите за развојот на кариерата на вработените. Покрај тоа што на поединците им е потребна помош во управувањето со кариерата како што е формалното образование, кое е значаен предуслов за првичното насочување на интересите, ним им е потребна и поинаква помош за да развијат вештини за управување со кариерата, како што се советувањето и насочувањето од професионални лица, но и директна помош од страна на надредените. Затоа, развојот и управувањето на наставничката кариера претставува голема задача и одговорност за менаџерите, кои го водат училиштето, но, не треба да се занемари одговорноста и на другите субјекти, вклучени во развојот на наставничката кариера.

3.1. УЛОГАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО ОБРАЗОВНИОТ ПРОЦЕС

„Функција, што некој поединец ја извршува во некоја организација, односно звање, што некое лице го носи при извршувањето на определена водствена функција на некое од повисоките менаџерски нивоа.“

Директор на училиште е орган на раководење во училиштето, ја организира и ја раководи воспитно-образовната и другата работа, самостојно донесува одлуки од делокругот на неговата надлежност, утврдена со закон и актите на училиштето и го застапува училиштето пред трети лица.²¹

За да се истакне и согледа специфичноста на директорот на училиштето, добро е да се разгледаат функциите на директорот на училиштето, од аспект на неговите карактеристики на однесувањето. Секој директор треба да ги поседува следните пет карактеристики за да биде успешен водач: Интересен пристап во тој поглед има Серцовани (1 : 22 – 24) и според него има 5 значајни карактеристики што треба да ги поседува секој успешен директор:

- **СТРУЧНА:** Директорот, мора да има во однос на другите вработени, поголеми знаења и умеања во подрачјето на дејноста на организацијата во која е

²¹ Гоцевски Трајан (2007), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр.273

директор. Стручната карактеристика е нужно потребна за да може еден директор да се наметне во својата средина пред вработените. Неговата афирмираност како стручњак, ќе доведе до негов респект од страна на вработените и ја јакне довербата кон него. Ова е значајно и од аспект на спроведување на некои донесени одлуки што се во тесна врска со процесот на работата.

- **КАДРОЛОШКА:** Директорот да биде успешен во екипирањето на кадарот, како при новите вработувања, така и при поставувањето на *вистинските луѓе на вистинските места*. Поседувањето на ваква карактеристика е особено значајна за градење на добри меѓусебни односи на вработените, што ќе води кон воспоставување на здрава организациска клима.

- **ЕДУКАТИВНА:** Директорите, треба како добри стручњаци, да ги обучуваат вработените и да водат грижа за нивниот професионален развој. Во секојдневната пракса, тие преку пренесување на своето и туѓите искуства, преку укажувањето на грешките и преку начинот на кој тие работат, постојано ќе ги воведуваат, поучуваат и поддржуваат вработените, за и тие да се усовршуваат во струката.

- **СИМБОЛИЧКА:** Оваа карактеристика е одлика на успешните директори. Тоа се оние, кои според постигнатите резултати, ја афирмирале организацијата и во пошироки рамки и го изградиле нејзиниот имиџ. Станува збор за луѓе, кои, преку ефективна комуникација воспоставуваат соодветни односи со јавноста, преку медиумски настапи, конференции за печат, излагања на конгреси, конференции, семинари.

- **КУЛТУРНА:** Значењето на оваа карактеристика на директорот, се огледува во фактот што организациите водени од директори со ваква карактеристика, имаат своја препознатлива организациска култура, како начин на работа и живеење или како начин на однесување на секој поединец, од таа организација, на секое место и во секое време.

Организациите, водени од директори со ваква карактеристика имаат своја препознатлива училишна култура, начин на работа и живеење на вработените.²²

²² Петковски, К. ; Алексова, М. (2004), *Воведување на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието, стр.212 - 213



Шема 2 - Приказ на карактеристики на директорот²³

Функции на директорот во образовниот процес

Според М. Вилотијевиќ (3 : 114)²⁴ можат да се издиференцираат следниве функции на директорот на современото училиште:

- Планско – програмска;
- Организаторска;
- Функција на водење;
- Евалваторска и истражувачка функција;
- Педагошко-инструктивна функција.

Директорот е дел од педагошкиот менаџмент, тој е должен да ги почитува и исполнува педагошките задачи во училиштето, па и пошироко. Работните задачи на директорот можат да се групираат во две групи: Педагошко – инструктивна група и административно – организациска група на задачи.

Со цел јасно да се воочи поврзаноста на директорот, како менаџер на основното училиште и професионалниот и кариерниот развој кај наставникот, ќе се фокусираме само на педагошко – инструктивната функција на директорот, која е во насока на перманентно професионално усовршување на наставникот. Од таа причина, во продолжението на овој труд, подетално се осврнуваме на анализата токму на оваа функција. Називот педагошки раководител, во поново време е заменет со педагошки водач, се темели врз степенот на стручната, педагошката и

²³ Исто, стр.: 212

²⁴ Вилотијевиќ, М. (1993), *Организација и раководење школо*, Београд: Научна књига, стр. 114

психолошката подготвеност на директорот од една страна и неговата способност за ефикасно интерперсонално влијание, врз ставовите мислењата и однесувањата на субјектите кои на директен или индиректен начин се вклучени во постигнувањето и извршувањето на воспитно – образовните цели и задачи (ученици, наставници, стручни работници, родители и други заинтересирани субјекти од локалната и пошироката средина) од друга страна.

Во реализацијата на педагошко – инструктивната функција, директорот на училиштето треба да користи:

- Индивидуална форма на работа со персоналот, при што ќе им дава конкретна стручна помош и ќе им помага во надминувањето на сопствените слабости;
- Да подготвува предавања за членовите на стручните активи и наставничкиот совет;
- Да организира работилници и интерни семинари;
- Да подготвува план за усовршување на наставниот персонал и во тие рамки да им овозможува учество на семинари, трибини, предавања, конгреси, конференции и сл. од сферата на образованието.

Особено важно место во инструктивно – педагошката работа на директорот на училиштето има советодавната функција. Тоа подразбира зборување со личноста, на начин кој ѝ помага на таа личност да ги реши проблемите или да и помогне да се создадат услови, кои ќе и овозможат да го подобри нејзиното однесување.²⁵

²⁵ Петковски, К. ; Алексова, М. (2004). *Водење на дигитално училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието, стр.236 – 237

3.2. ДИРЕКТОРОТ ВО УЛОГА НА МОТИВАТОР ЗА ПРОФЕСИОНАЛЕН И КАРИЕРЕН РАЗВОЈ

Мотивацијата во воспитно – образовниот процес, потребно е перманентно да се истражува и да се согледаат сите фактори, кои влијаат на нејзината насока, динамика и карактер. Без мотивација, наставата е осудена на неуспех. Во суштина, секој може да се мотивира самиот себе, а водачот треба да ги мотивира своите подредени. Мотивацијата е таа, која ги поттикнува луѓето на одредено однесување. Да се успее да се мотивираат луѓето за работа и таа мотивираност да се одржува и константно да се поттикнува, за секој директор е комплексна и тешка задача. Мотивацијата е еден од најкомплексните предизвици за најголемиот дел од менаџерите на денешницата. Комплексноста на мотивацијата, пред се, извира од психофизичките, социјалните и демографските различности на самите вработени. Она што ја мотивира една личност за работа, може да биде контрапродуктивно за мотивацијата на друга. Исто така, мотивацијата зависи и од видот на организацијата, описот на работата и организациската култура.

Зошто да се мотивира ?

Кои се факторите, кои влијаат врз успешноста во работењето ?

Што прави директорот, за да би ја поттикнал мотивираноста за работа, кај неговите вработени ?

Овие и многу други прашања, што ги загатнува наставничката професија, наидуваат на одговор во нашата педагошка теорија и практика.

Мотивацијата на наставникот претставува процес на поттикнување, поткрепување и регулирање на активноста и односот со учениците.

Мотивацијата ја дефинираме, како збир на поими, кои го поттикнуваат и одржуваат човековото однесување кон некоја цел.

„ Мотивацијата е трагање за тоа што недостига, или што и е потребно на личноста, односно тежнење да се задоволат потребите.“²⁶

Мотивацијата и задоволството на вработените стануваат темел на занимањето на современиот менаџмент на човечки ресурси, бидејќи единствено со изградба на квалитетен систем на мотивација може да и се помогне на организацијата да ја зголеми својата конкурентска способност и вредност. Примената на научните достигнувања на подрачјето на мотивацијата, може значително да допринесе за зголемување на мотивацијата и задоволството на

²⁶ Mašić, B. (2008), *Menadžment* , Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 329

вработените, а со тоа и за зголемување на конкурентската способност и вредност на училишната организација. Од тие причини, важно е да се знае, кои техники на мотивација на кој начин и во кои услови овозможуваат обезбедување на квалитетен мотивациски состав.

Елементи на мотивација

Сложеноста на мотивацијата, очигледно бара и ситуациски пристап кој во потполна мера ги уважува факторите на опкружувањето, вклучувајќи ги и разните елементи за мотивирање. Задача на директорот е да ги запознае своите вработени, да продере во нивната особеност и да ги примени тие елементи на мотивирање, за кои се смета дека ќе влијаат кај вработениот. Подобрувањето на мотивираноста кај вработените е во постојан интерес на секој директор на училиштето. За таа цел, ќе ги споменеме клучните елементи за мотивирање на вработените:

- ВИЗИЈА ;
- УЧИЛИШНАТА КЛИМА И КУЛТУРА ;
- ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ И СТРУЧНОТО УСОВРШУВАЊЕ ;
- НАГРАДИТЕ, ПРИЗНАНИЈАТА И ПОФАЛБИТЕ ;
- ПЛАТАТА

➤ **ВИЗИЈА:** Секој директор би требало да работи на создавање на визија за своето училиште. Со помош на визијата директорот си создава пат, по кој ќе го води својот колектив и своето училиште во блиска или далечна иднина. Визијата ја претставува посакуваната слика за училиштето во иднина. Во осмислувањето на визијата за училиштето, директорот не смее да претерува и да создава апстрактна слика, туку реална и конкретна, со атрактивен поглед на училиштето во иднина. Визијата е тесно поврзана со мотивираноста на вработените. Доколку директорот поседува визија, тогаш поседува и квалитети и начини со кои ќе ги мотивира своите вработени. Истата, треба да ја создаде во соработка со вработените.

➤ **УЧИЛИШНАТА КЛИМА И КУЛТУРА:** Значи, атмосферата или животното опкружување тесно е поврзано со развивање на позитивна училишна клима и култура. Постигнувањето на атмосферата, која природно го мотивира наставникот за работа, ќе биде полесно ако и директорот и вработените дејствуваат заедно на училишната култура, тежнеејќи таа да биде оптимистична и ведрa. Позитивната клима и култура се тесно поврзани со комуникацијата и со облиците на добрите меѓучовечки односи. Директорите се и главни креатори на училишната клима и култура кај сите вработени. Лошата клима и култура може да ја отежнува и кочи работата.

➤ ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ И СТРУЧНО УСОВРШУВАЊЕ:

Директорите се свесни дека без вложување и избор на кадарот нема добри резултати во работата. Тие треба да ги поттикнуваат вработените на изнесување на нови идеи и воведување на иновации во наставниот процес. Треба да се однесуваат што повеќе менторски кон своите вработени, а не судии за донесување на пресуда за нивната работа. Од него се очекува да создава услови и да го поддржува доживотното учење. Согласно некои истражувања, наставниците без стручно усовршување би го изгубиле чекорот со своето опкружување. Успешното остарување на целите и задачите на училиштето, зависат од постојаниот процес на професионалниот развој на наставникот и интегралниот дел на програмата на училиштето, која допринесува за компетенција на поединецот и на работните тимови во училиштето. Тоа е процес, кој цврсто влијае на обликувањето на училиштето како заедница на учење и на нејзината култура, во која пред се, се цени стручноста.

Низ развојните фази на наставникот, директорот на основното училиште, треба да:

- Дава детални информации за професионалното однесување што тие фази ги карактеризира;
- Промовира и нуди цела низа на можности за професионален развој на наставникот во различните фази на нивната кариера;
- Им обезбедува на наставниците правци на развој и напредување;
- Го охрабрува наставникот да превземе одговорност за сопствениот професионален развој;
- Промовира рефлексивен пристап на професионален и кариерен развој.

Јанкуловски (2008), во неговиот труд: „ *Улогата на директорот во професионалниот развој на наставниците* “ истражува како менаџирањето на професионалниот развој на наставниците, влијае врз мотивираноста на наставниците за работа. Неговото истражување покажало дека директорот, кој адекватно го менаџира професионалниот развој на наставниците, го зголемува квалитетот на работата на наставниците, притоа обезбедувајќи прилагодување на наставниците кон барањата на образовниот пазар и интересите и едновременно образование на идни продуктивни граѓани на глобалното општество. Заклучува дека должност на директорот е да ги поттикне наставниците да се усовршуваат, односно директорот постојано да работи на подигање на свеста на наставниците за значењето и користа од нивниот професионален развој за нив. Водењето на ваква

грижа за наставниците е дополнителен мотив за нив, тие да ја подобруваат својата работа и да се издигнуваат во својата професија.²⁷

➤ **НАГРАДИ И ПРИЗНАНИЈА / САНКЦИИ И КАЗНИ:** Пофалбите, признанијата и наградите на наставниците, изречени јавно во училиштето или надвор од неа, дава свест и чувство дека се важни за училиштето. Јавно даденото признание за наставникот, има силен мотивациски удел. Понекогаш, директорите кристат и казни, воглавно разни административни санкции, која, како личност одговорна за квалитетот на работата на училиштето ја има на располагање и кои не можат секогаш да се избегнат, бидејќи со нивното отфрлање може да дојде до незадоволство во колективот. Имено, во случаите кога е очигледно дека колективот е против лошите постапки на поединецот (неработа, неодговорност, непрофесионалност, неколегијалност), директорот може со намерно игнорирање на казната и другите облици на притисоци, да ја изгуби довербата кај останатите вработени. За да може овој елемент да биде поефикасен, директорот би се погрижил и родителите да се запознаат со квалитетните особини на наставниците на нивните деца, што би создало поголема доверба на родителите во училиштето и неговата работа.

Притоа, мора да се води сметка да се наградуваат вистински луѓе, односно луѓе кои го заслужуваат тоа. Секоја награда, доколку е јавна, треба да биде образложена. Сите вработени, треба да знаат зошто наградата е доделена и какво е тоа однесување, кое и понатаму ќе доведе до добивање на награди и признанија. Ефектите на ова средство влијаат временски ограничено, па е потребно да се заменат или комбинираат со друго средство, особено со наградите, кои можат да бидат додатен мотивациски фактор. Пофалбите и наградите влијаат на самопотврдувањето и сигурноста на вработениот, за да постигне самоиницијатива и залагање во понатамошните активности. Укорите и казните влијаат на мотивацијата повеќе индиректно, бидејќи треба да ја спречат несаканата активност или да го казнат штетното дејствување на поединецот и групата. Гледањето од аспект на поединецот, е кочење или спречување на неговата активност. Во целина гледано, тоа може да има негативни последици како на правилно одвивање на процесот на работата, така и на интерперсоналните односи. При изрекувањето на казната, менаџерот треба да биде внимателен, пожелно е пред тоа да се искористат други мерки, како што се: советувања, опомени, критики и сл.

²⁷ Јанкуловски, Ј. (2008), “ Улогата на директорот во професионалниот развој на наставниците “, списание “Прилоги “, Битола: Македонско научно друштво, стр. 69

➤ **ПЛАТА:** Што се однесува до платата, познато е дека, директорите при мотивирањето на своите вработени, не можат да ја употребат. Неспорно е дека платата со помош на која, луѓето ги задоволуваат важните потреби, добиваат на значење при мотивацијата за работа, зашто тие живеат од својата заработка. Сепак, стои фактот дека парите не се она мотивациско средство кое ги поттикнува луѓето, бидејќи многу често сами одлучуваат за прифаќање на одредени задачи, надвор од своето работно време.

3.3. УЛОГАТА НА УЧИЛИШТЕТО ВО РАЗВОЈОТ НА НАСТАВНИЧКАТА КАРИЕРА

Доброто училиште претставува средина, заедница на професионалци, специјалисти, во која се учи.

И покрај тоа што се смета дека најголема полза од развојот на кариерата има поединецот, сепак, мора да се напомене и општата корист што ја има организацијата, која овозможува развој на кариерата. Не само што го зајакнува угледот на организацијата, со тоа што покажува дека знае да ги препознае потребите на вработените, голема е веројатноста дека ќе ја зголеми и посветеноста на вработените, ќе се зголеми мотивацијата и дека ќе се подобрат резултатите од работата, бидејќи вработените се во можност за поголемо движење и напредување во својата работа и ќе привлече квалитетен кадар за во иднина.

За вработените, развојот и управувањето на кариерата имаат смисла доколку организацијата покаже сериозни намери да ги спроведе и доколку им се даде прилика да разговараат со своите раководители околу своите цели. За менаџерите, програмите се ефикасни доколку им помогнат да стекнат потребни способности и неопходни вештини, да ги остварат поставените цели.

Иако управувањето на кариерата воглавно е одговорност на поединците, организацијата може да овозможи поддршка. Поддршката е значајна без разлика на тоа дали се нуди кариерата интерно или се промовира можност за вработување, иако тука постојат големи разлики.

Училишната организација е опишана како *Организација која учи*, каде луѓето континуирано го прошируваат својот капацитет за да креираат резултати, кои тие вистински ги сакаат, каде новите и широки начини на размислување се гаат, каде колективната аспирација е ослободена и каде луѓето континуирано учат, како да учат заедно. Во планирањето и развојот на воспитно-образовната установа, треба

да бидат вклучени сите субјекти, од интерната и екстерната средина на училиштето (учениците, родителите, наставниците, државата, локалната самоуправа, СОНК, здруженијата на просветните работници и невладините организации).

Училиштето како организациски систем

Успешен обид за комплексен пристап во поставеноста на училиштето како организациски систем дале Абен (Ubben) и Хјуџис (Hughes). Според овој пристап, Општинското основно училиште го карактеризираат следниве компоненти:

- Надворешна структура на училиштето ;
- Раководна функција - директор на училиште, неговата работа и однесување
- Внатрешна структура на училиштето.²⁸

Дел од дел од надворешната структура на училиштето, како институционална рамка претставува почитување и спороведување на Уставот, Законот за основно образование и обврските, кои од нив произлегуваат.

Општествената средина-локалната средина, како и вредностите и верувањата во тие рамки, исто така, претставува дел од надворешната структура. Во надворешната структура може да се вградат верувања, вредностите и очекувањата на директорот на училиштето.

Работата на директорот на училиштето во учебната година, се остварува според менаџерските функции во образовните организации, а тоа се:

- Соработка со локалната самоуправа;
- Планирање и програмирање;
- Организирање;
- Раководење;
- Екипирање;
- Координирање;
- Контролирање;
- Вреднување, свалуација.

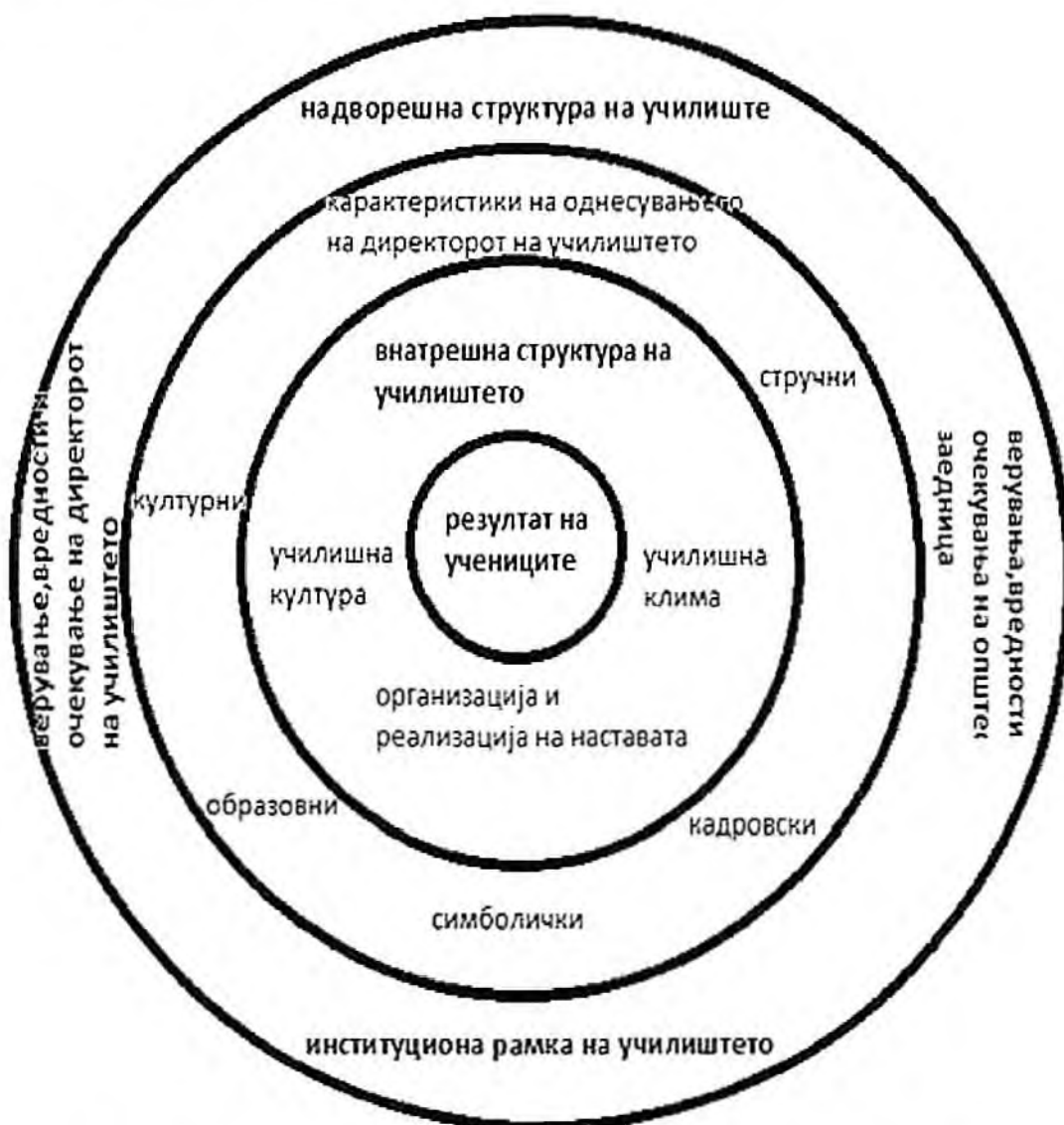
Во својата работа директорот предвидува да применува хоризонтална и вертикална координација, а воедно и интеграција помеѓу тие две компоненти, при што ќе бидат застапени и други субјекти.

²⁸ Петковски, К.; Алексова, М. (2004), *Воведување на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието, стр.: 23

Внатрешната структура на училиштето ја сочинуваат три елементи:

- Организација и реализација на наставата ;
- Училишна клима ;
- Училишна култура.

Следниот шематски приказ, најдобро ја илустрира поставеноста на училиштето, како организациски систем.



Шема 3 - Приказ на училиштето со своите составни делови и опкружувањето²⁹

²⁹ Петковски, К. (1998), *Менаџмент во училиште* , Скопје: НИРО, Просветен работник, стр.15

3.3.1. ПРОФЕСИОНАЛЕН И КАРИЕРЕН РАЗВОЈ ВО УЧИЛИШТЕТО

Значаен дел од професионалниот развој на наставникот се одвива во училиштето. Тоа значи дека професионалниот развој не може да се сведе само на семинарите и професионалните ангажмани, туку тоа е долгорочен интегративен процес, за време на кој, преку учење, практична работа и истражувачка дејност се развиваат и унапредуваат знаењата, вештините и способностите на поединецот. Наставникот треба да биде одговорен за одлуките што ги донесува за сопствениот професионален развој и треба да биде способен да осмислува лични стратегии на учење, кои се во директна врска со развојните потреби на целите на училиштето. За да професионалниот процес е континуиран процес, тој мора да се одвива во училиштето, низ различни видови на планирано пренесување и размена на знаења на ниво на училиште.

Професионалниот развој е меѓудејство на обука и искуство, така што вклучува:

- Формално искуство (базично образование, семинари, менторство, работилници, професионални собири);
- Неформално искуство (пратење на стручна литература, интернет, емисии поосветени на образовни прашања);
- Самоевалуација и истражување на воспитно – образовната пракса.

На наставниците им се нудат различни можности за професионален развој, оние кои доаѓаат од надвор (семинари, курсеви и конференции) и оние кои се случуваат во училиштето (работилници, нагледни часови, истражувања, стручни текстови, анализи, соопштенија, прирачници и др).

Професионалниот развој на ниво на училиште опфаќа активности, како што се: менторство, рефлексивна пракса, самообразование, самооценување, индивидуално и групно размислување за сопствените искуства исл. Овој вид на професионален развој, може да влијае на зголемување на квалитетот на поучување и учење, но и на успешноста на работата на училиштето во целина.

Професионалниот развој на ниво на училиштето, за разлика од обуката кои се одвиваат поединечно, надвор од училиштето го придвижува наставничкиот персонал, обезбедувајќи му, не само чувство на припадност на училишната организација, туку и заедничка визија во поглед на подобрување, која ќе биде неопходна во иднина. Една од целите на професионалниот развој во училиштето е

развијането на тимската работа во училиштето, во кое постигнувањата на поединецот стануваат дел од општиот процес на професионален развој.³⁰

Тим за професионален развој

Професионалниот развој на ниво на училиште опфаќа циклус на професионален развој:

1. Формирање на тим за професионален развој ;
2. Истражување и анализа ;
3. Аплицирање за обуки ;
4. Навремено примање и проследување на информации ;
5. Обезбедување на финансиски средства ;
6. Праведност, транспарентност и еднаква застапеност, при изборот на обуките ;
7. Дисеминација ;
8. Стручна литература, квалитетно менторирање ;
9. Соработка со локална средина.

Откако ќе се утврдат приоритетите за професионален развој и истиот ќе се испланира, следува негова имплементација и евалуација. Имајќи во предвид дека перманентното професионално усовршување е значајно за усовршување на училиштето, следејќи ги најновите дистрибутива во сферата на образованието и воспитанието, добро е да се издаде и практикум (збирка на добри практики) или видео запис (архивирано во училишната документација), со цел промоција на училиштето.

Со тимот раководи координатор, кој води дневник за професионален развој и ги реализира следните задачи:

- Ја промовира идејата за професионален развој ;
- Ја координира работата на тимот ;
- Врши анализа на потребите ;
- Заседно со тимот ги утврдува приоритети ;
- Подготвува план за професионален развој на ниво на училиштето ;
- Пружа поддршка и изработува индивидуални планови за професионален развој;

³⁰ Subotić, Lj. et al. (2008), *Profesionalni razvoj na nivou škole, Priručnik za škole*, Podgorica: Zavod za školstvo, стр.: 10

- Го следи процесот на професионален развој ;
- Ги информира наставниците за можностите за професионално усовршување;
- Соработува со координаторите за професионален развој од другите училишта;
- Воспоставува соработка со сите институции и поединци, кои можат да помогнат за реализација на професионалниот развој.

Директорот обезбедува услови за непречено одвивање на професионалниот развој (финансиски и човечки ресурси), учествува во работата на тимот за професионален развој, учествува во изборот на приоритетите и изработката на планот за професионален развој и учествува во работата на комисијата за самосвалуација.

3.3.2. МОДЕЛИ НА ПРОФЕСИОНАЛЕН И КАРИЕРЕН РАЗВОЈ ВО УЧИЛИШТЕТО

Професионалниот развој во училиштето се одвива преку хоризонтално учење (наставниците учат едни од други) и подразбира различни видови на организирано и планирано пренесување на знаења или размени на професионални искуства внатре во училиштето и помеѓу училиштата. За реализација на хоризонталното учење, важна е тимската работа, бидејќи ваквиот начин на работа допринесува подобра реализација на професионалниот развој на вработените во установата. Тимската работа дава можности за развивање и давање на можности на нови идеи, како и значително поголема ефикасност во односите на работата на поединецот.

Начините, низ кои се остварува хоризонталното учење во училиштето, како *Организација која учи*, се:

1. Собирање и разгледување на информации за можностите за професионален развој на национално ниво:

- Информации за семинарите и другите активности за професионален развој, во кои наставниците можат да учествуваат ;
- Информации за акредитираните програми на стручно усовршување на наставникот (каталог на програми за стручно усовршување) ;
- Поврзување на училиштата, размена на искуства со други училишта ;

- Информации за тоа што поедини невладини организации и меѓународни организации планираат за одреден период.

2. Совети / поддршка на наставниците на барање или на основ на обсервација во училиштето. Тоа може да опфаќа:

- Совети и менторство на наставник – приправник ;
- Совети на наставниците за различни видови на професионален саморазвој ;
- Совети на наставниците, кои се подготвуваат да конкурираат за повисоки звања;
- Совети на наставниците кои имаат потешкотии во работата.

3. Интересни групи – можат да се формираат на основ на различни области, за кои постои интересирање. На пример: интерактивни методи во наставата кај поедини предмети, развој на инструменти за формативно оценување итн.

Интересната група можат да ја сочинуваат повеќе личности, кои работат заедно. Резултатите на активностите на овие групи можат да бидат: материјали за настава и учење, нови наставни техники и методи, нагледни часови, корелација итн.

4. Состаноци во училиштето - Можат да се организираат како тркалезни маси, дебати, панел дискусии, постер презентации и сл. Можат да бидат повикани и наставници од другите училишта. На овие состаноци се разгледуваат теми, значајни за училиштето. Меѓупредметни пристапи и конкретни активности можат да бидат составен дел на тие активности.

5. Семинари во училиштето - Можат да ги изведуваат наставниците, кои се акредитирани како тренери или учествувале во обука за тренери, како и тренери надвор од училиштето. Темите можат да бидат поврзани со поедини предмети или можат да бидат од општ тип и наменети за сите наставници. Ако се поврзани за предметот, обуката може да биде организирана за наставници, кои предаваат ист предмет од неколку соседни училишта. Доста ефикасна е обуката, на која присуствуваат сите наставници, а се однесуваат на областите како што се: организација на работата во училницата, современи методи на настава и учење, развој на критичкото мислење низ наставните предмети, корелација и интеграција на наставни предмети, меѓупредметни теми итн.

6. Организација на отворени (нагледни) часови . Овие часови можат да се организираат на ниво на предметна и одделенска настава, како и во рамките на една струка. Меѓутоа се препорачува, таквите часови да се изведуваат на тема, која би можела да биде интересна за сите наставници или поголем број од нив. Тоа се:

интерактивни методи во училница, формативно оценување, индивидуална поддршка на учениците, користење на ИКТ во наставата итн.

7. Акционото истражување може да се занимава со различни теми. Се формираат истражувачки групи, а нивната работа ја координира наставник, носител на повеќе звања, педагог или психолог на училиштето. Индивидуалниот развој и успешноста на ученикот може да биде една од темите за истражување.

8. Воннаставните активности се исто така важни, бидејќи можат да имаат посебна улога во развојот на ученичките знаења и компетенции. Оваа област исто така треба да се планира добро, а сите активности треба да чинат дел од долгорочната визија и планот за развој.

9. Менторство на наставник - приправник е процес, во кој наставниците даваат поддршка на студентите или на наставникот почетник, како би ги вовеле во праксата и допринеле стекнување на одредено искуство за успешен завршеток на студии, односно целисходен и успешно окончан приправнички стаж. Менторскиот процес дава можност за професионален развој и на менторот и на менторираното лице.

10. Поддржување на индивидуално учење - Тоа е процес, во текот на кој поединецот со поддршка на колегите го развива и подобрува својот работен учинок. Колегата како медијатор во процесот на размислување и донесување одлуки, не изнесува вредносни судови туку го поддржува поединецот во изнаоѓањето на сопствени решенија. Вештините, кои се важни за оној кој го поддржува индивидуалното учење на колегите се: активно слушање, поставување на прашања, давање повратни информации и изградување добри односи.³¹

³¹ Исто, стр.: 12 - 13

3.3.3. ПОРТФОЛИО ЗА ПРОФЕСИОНАЛЕН И КАРИЕРЕН РАЗВОЈ

Сите наставници треба да имаат портфолио за професионален развој, кое содржи: личен / индивидуален план за професионален развој, подготовки за час, како примери на добра пракса, податоци за тоа што е прочитано, рефлексии за сопствената пракса и различните случувања на професионален развој во училиштето, рефлексija за обуката, примери на активности итн. Тоа е регистар на цели, напредоци и постигнувања и професионални компетенции кои се развиваат во текот на времето и во соработка со колективот.

Тоа е внимателно организирана колекција на податоци, која го илустрира професионалниот статус, знаењето, познавањето на развојниот процес, професионалните и личните особини, кои допринесуваат за понатамошно ангажирање на професионалците, за унапредување на работата на училиштето. Тоа е, исто така, и опиплив доказ за континуираниот професионален развој, кој е доста важен за работата и напредувањето во така динамична комплексна област како што е образованието.

Изразот *професионално портфолио* претставува спој на процес и резултати. Портфолиото содржи резултати на сложени процеси на самоевалуација и евалуација. Тоа подразбира цикличен процес на поставување на цели, размислување за развојот и препознавање на постигнувањата, после што следи повторно поставување на цели со кој се постигнува континуиран професионален развој.

Професионалното портфолио се состои од два дела. Првиот дел ги содржи доказите за постигнувањата (дипломи, сертификати за завршени програми на обука и курсеви, потврди за посебни одговорности и задолженија (координатор на проект во училиште, раководење на истражувачки тимови и сл.). Овој дел на професионалното портфолио се формира на самиот почеток на работната кариера и со тек на времето се дополнува. Другиот дел е развоен и во него се:

- Евидентираат сопствените искуства, вештини и особини ;
- Евидентира личното напредување и процесот на учење ;
- Размислува за начините на кои се учи и поучува ;
- Анализираат јаките страни и она кое треба понатаму да се усовршува ;
- Поставуваат приоритети во поставувањето на следните чекори.

Професионалното портфолио треба да постане регистар и приказ на професионални цели, развој и постигнувања, основа за самоевалуација и евалуација, основа за насочен професионален развој во текот на целата кариера.³²

3.3.4. ПРОФЕСИОНАЛЕН И КАРИЕРЕН РАЗВОЈ НАДВОР ОД УЧИЛИШТЕТО

Вообичаените модели на професионално усовршување на наставникот, кои воглавно се насочени кон содржината и развојот на индивидуалните вештини на поучувањето, не му овозможува на наставникот во доволна мера компететно да одговори на предизвиците, кои пред него, ги поставува современата настава. Затоа, на наставниците им се нудат различни можности за професионален развој, кои доаѓаат од надвор, како што се: предавања, семинари, предавања, видеопроекции, конференции и далечинско учење.

1. ПРЕДАВАЊА: Предавањата се најбрз, наједноставен и најевтин метод за пренесување на информации, за одреден проблем или процес на голем број слушатели. Тие претставуваат популарен и често употребуван метод на обука. Со нив предавачот ги запознава слушателите со материјалот, што треба да се научи. Употребата на аудиовизуелни средства, како што се видеобим, слајдови и макети претставуваат одлично дополнување на предањата. Доколку предавањата се илустрирани со бројни практични примери и овозможуваат активно вклучување на мислењата и ставовите на слушателите за третираната проблематика, постои поголема веројатност дека слушателите ќе ги користат здобиените знаења и вештини во работата. Тренинзи се вид на предавања, комбинирани со тимски вежби.

2. ВИДЕОПРОЕКЦИИ: Можат да се искористат за ефикасна обука на голем број вработени во училиштето, при минимални трошоци. Од друга страна, обучуваното лице, при употреба на овој метод, има пасивна улога и нема можност да оцени дали ја разбрал материјата што се обработува. Видеопроекциите се состојат од презентирање на материјалот, кој треба да се совлада со помош на филмови, видсоленти, слајдови и сл. Заради активно вклучување на обучуваните лица, се комбинира аудиовизуелната техника со предавања и дискусии. На тој начин, постои взаемно комуницирање, за разгледување на проблемите, идеите и принципите на работата. Фактот што обучувачот може да го повторува,

³² Исто, стр.: 14

забавува, или забрзува предавањето му овозможува флексибилност и претставува дополнителна предност на овој метод.

3. КОНФЕРЕНЦИЈА: Нејзиното организирање значи среќавање на кандидатите, кои се обучуваат и инструкторот за дискусија на проблемите, појавите или процесите, кои претставуваат предмет на обуката. Истата претставува состанок за решавање на определени важни прашања, со голем број учесници и овозможува вербална комуникација помеѓу кандидатите и инструкторот, од една страна и помеѓу самите кандидати, од друга страна. Конференцијата може да ги зголеми ефектите на обуката повеќе отколку другите методи, особено ако кандидатите кои се обучуваат имаат одреден пристап до потребниот материјал и искуство за предметот на обуката. Како облик на перманентно усовршување, се организира еднаш годишно, од страна на Здруженијата на просветните работници, со цел на едно место да се соберат наставниците, за да ги истакнат резултатите, кои ги постигнале и да се согледаат можностите и плановите за наредниот период.

4. ДАЛЕЧИНСКО УЧЕЊЕ: Со развојот на информатичката технологија, доминантна улога во извршување на обуката имаат компјутерите. Тие овозможуваат мултимедиски пристап кон обуката, со истовремено користење на текстуални, филмски, графички и аудиотивни елементи на презентација. Така со програмирани инструкции, поединците кои учествуваат во обуката можат да добијат знаења и вештини од соодветната проблематика, според време и место што сами ќе ги изберат. Денес, во организациите се користат многу компјутеризирани методи за обука: електронска пошта за пристап до потребниот материјал и размена на информации, интерактивни предавања од предавачи и курсеви кои овозможуваат on-line да учат, одржување на аудио и видео конференции, кои се користат за обука во организации кои функционираат на повеќе меѓусебно оддалечени локации. Ова т.н. учење на далечина се остварува, така што учесниците во обуката комуницираат со обучувачот и меѓу себе на различни локации. Материјалите за обука учесниците ги добиваат преку Интернет или CD-ROM. Обучуваните лица и обучувачите, материјалите за обука ги разменуваат преку e-mail, електронски огласни плочи или системи за конференции. Нема сомнение дека во иднина употребата на компјутерите и на мултимедијалната техника во обуката на вработените ќе се интензивира и проширува. Единствен недостаток и проблем на

користењето на овој метод на обука претставува долгата и скапа подготовка на компјутерските програми.³³

3.4. УЛОГАТА НА ДРЖАВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ (МОН) ЗА РАЗВОЈ НА НАСТАВНИЧКАТА КАРИЕРА - КРИТЕРИУМИ ЗА НАПРЕДУВАЊЕ ВО КАРИЕРАТА

Министерството за образование на РМ (МОН) изгради модел за напредување во кариерата за наставниците во основното образование и го вгради во законската регулатива. Ваквиот модел треба да овозможи степенест пристап во статусот на наставниците, кој ќе биде соодветно поткрепен и со степенест пристап во наградувањето:

• НАСТАВНИК ПОЧЕТНИК

- Ниво на образование: универзитетски степен ;
- Компетенции во базично ниво во стручното подрачје (за предметни наставници и стручни наставници) ;
- Педагошки компетенции (завршена студиска програма за професионално педагошко усовршување) ;
- ИТ компетенции (базично информатичко образование) ;
- Лекарско уверение ;
- Психолошки профил ;
- Евалуација (интерна: самопроцена, ученици, стручни работници, ментор, директор ; екстерна: од родителите, од советниците и инспекторите, стопанството) ;
- Времетраење: 1 година.

• НАСТАВНИК

- Ниво на образование: универзитетски степен ;
- Наставно искуство: најмалку 1 година как о наставник почетник ;
- Законски услови: стекната лиценца за наставник ;
- ИТ компетенции (употреба на компјутерски апликации) ;
- Лекарско уверение ;
- Психолошки профил ;
- Опис на задачите: учествува во тимското планирање на наставата, во дизајнирањето на материјалите за учење, соработува со стручните

³³ Ристевски, К. (2014), *Утврдување на формите за професионален развој на наставниците во Р. Македонија*, Битола: „ Св. Климент Охридски “, Педагошки факултет, стр. 37 – 40, http://www.pfbt.uklo.edu.mk/mt_kr.doc

служби во училиштето, во воннаставните и вонучилишните активности, води сопствена педагошка евиденција, учествува во обуки и проектни активности на училиштето, следи актуелна педагошка и стручна литература, објавува сопствени прилози во стручниот печат, следи и учествува на стручни собири и трибини ;

- Остварува соработка (интерна: ученици, наставници, стручни активи, соработници, директори ; екстерна: со родители, претпријатија, стручни асоцијации, локална заедница) ;
- Евалуација (интерна: самовреднување, ученици, стручни работници, директор ; екстерна: од родителите, од советниците и инспекторите, стопанството) ;
- Користење на образовна технологија ;
- Добиени одреден бр. на кредити (бодови од претходно наведените критериуми регулирано со посебен правилник за напредување).

• ИСТАКНАТ НАСТАВНИК

- Ниво на образование: универзитетски степен ;
- Наставно искуство: најмалку 4 година како наставник ;
- Објавени трудови во стручниот печат ;
- Имплементатор на проектни активности, најмалку 200 часа обука од соодветната област ;
- Учество во стручни тела и органи во училиштето, во стручни собири, во својство на излагач на сопствен труд, изработена сопствена стручна библиографија ;
- Развива и користи сопствени материјали за учење ;
- Соработува со локалната заедница ;
- Лекарско уверение ;
- Волонтерска училишна работа ;
- Употреба на стручна литература и други извори на учење ;
- Мониторирање, раководење, анализи, евиденции на наставниот процес ;
- Туторство / менторство на студенти, идни наставници и ученици ;
- Проектна настава ;
- Развивање на наставни материјали, дидактички материјали, наставни средства, други извори за образование ;
- Менторство на наставници почетници ;

- Остварува соработка (интерна: ученици, наставници, стручни активи, соработници, директори ; екстерна: со родители, претпријатија, стручни асоцијации, локална заедница) ;
- Евалуација (интерна: самовреднување, ученици, стручни работници, директор ; екстерна: од родителите, од советниците и инспекторите, стопанството) ;
- Користење на образовна технологија ;
- Добиени одреден бр. на кредити (бодови од претходно наведените критериуми регулирано со посебен правилник за напредување).

• **НАСТАВНИК МЕНТОР**

- Ниво на образование: најмалку 6 години како истакнат наставник ;
- Имплементира иновации во наставата и училишната работа ;
- Национални проекти (член на тим, советник, координатор) ;
- Употреба на современа литература и други извори на учење ;
- Проектни активности на меѓународно ниво ;
- Публикува стручна и педагошка литература ;
- Менторство во проектни обуки на наставници ;
- Учество во проекти во својство на координатор, член на примарен тим, тим на девелопери или тим за обука ;
- Учество на државни и меѓународни собири ;
- Развива и користи сопствени материјали за учење, дидактички материјали ;
- Остварува соработка (интерна: ученици, наставници, стручни активи, соработници, директори ; екстерна: со родители, претпријатија, стручни асоцијации, локална заедница) ;
- Евалуација (интерна: самовреднување, ученици, стручни работници, директор ; екстерна: од родителите, од советниците и инспекторите, стопанството) ;
- Добиени одреден бр. на кредити (бодови од претходно наведените критериуми регулирано со посебен правилник за напредување).³⁴

³⁴ Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005 – 2015 со придружни програмски документи, (2006), Скопје: Биро за развој на образованието, стр. 346 – 349

3.5. УЛОГАТА НА ДРЖАВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ (БРО) ЗА РАЗВОЈ НА НАСТАВНИЧКАТА КАРИЕРА

Секторот за професионален развој на воспитно-образовниот кадар и советодавно стручна работа, својата дејност ја реализира преку: Одделението за изработка на програми и критериуми за професионален развој на воспитно образовниот кадар и Седумте меѓуопштински одделенија.

Одделението за изработка на програми и критериуми за професионален развој на воспитно образовниот кадар ги врши следните работи:

- Изработува анализи и врз основа на нив ги утврдува потребите за професионален развој на воспитно-образовниот кадар ;
- Изработува долгорочен и годишен план на активности за обука на воспитно-образовниот и раководниот кадар ;
- Изработува долгорочен план за потребите за обука на воспитно-образовниот и раководниот кадар ;
- Ги спроведува постапките за акредитација за обезбедување услуги во врска со спроведување на обуките на воспитно-образовниот кадар ;
- Склучува договор со акредитираните институции и други правни лица за спроведување на обуките на воспитно-образовниот кадар ;
- Го следи извршувањето на услугите на акредитираните установи, институции и други правни лица во однос на квалитетот и извршувањето на услугите според утврдените рокови ;
- Прибира информации од воспитно-образовниот кадар во врска со програмите за обука ;
- Обезбедува квалитет преку евалвацијата на програмите за обука на кадрите во воспитно-образовните установи во соработка со Државниот просветен инспекторат ;
- Дава информации за констатираните согледувања за професионалниот развој на воспитно-образовниот и раководниот кадар.

Државни мерки и проектни активности

Изминатиов период, интензивно се работеше на изработка на *Анализата на политиките и праксата на професионалниот и кариерниот развој на наставниците во Република Македонија*, која што претставува основа за подобрување и надградување на системот за професионален и кариерен развој на наставниците во нашата земја. Со цел поефикасен и посовршен воспитно – образовен, сведоци сме последнава деценија на многу промени, настојувања и новини. Но, воспитно-образовниот систем како да не успева да го следи во чекор општествениот развој. Досегашните анализи на конкретната состојба со професионалниот развој на наставниците, направени од страна на Министерството за образование и наука укажува на недостаток на усогласени инвестиции во оваа сфера, почнувајќи уште од иницијалното образование на наставниците.

Како одговор на горенаведените предизвици, Владата на Република Македонија, заедно со Бирото за развој на образованието и УСАИД имплементира: *Проект за професионален и кариерен развој на наставници во Македонија*, кој започна да се спроведува од декември 2012 и ќе трае до мај 2015 година. Целта на проектот е да се надгради и подобри системот за професионален и кариерен развој на наставниците и на тој начин да придонесе за поквалитетна воспитно-образовна работа на наставниците и повисоки постигања на учениците во Република Македонија. Во рамки на проектот, за прв пат, се изготвија компетенции и стандарди за наставниците, коишто, се надеваме, ќе бидат основа за напредување во кариерата.

Проектните активности се групирани во 3 (три) взаемно поврзани области:

- Изготвување стандарди за компетенции на наставниците ;
- Обезбедување на сеопфатна правна регулатива за професионален и кариерен развој;
- Осмислување на финансиски сценарија за предложените модели за професионален и кариерен развој на наставниците.

Во соработка со клучните образовни институции, проектот ќе работи на развивање систем, заснован на јасни стандарди за квалитетна настава, транспарентна евалуација на наставниците, насочен професионален развој, континуирана поддршка на наставниците и унапредување на квалитетните наставници.

Прашањата и проблемите поврзани со професионалниот развој (оспособување / подготовка и усовршување во нагорна линија) на воспитно-образовните кадри имаат битно значење, не само за квалитетот на воспитно-образовниот процес, туку и за вкупниот развој на воспитанието и образованието. За успешен професионален развој од значење се три основни компоненти: (1) иницијалното образование, (2) континуираното образование и (3) создавање стимулативни професионални и општествени услови за кариерен развој.³⁵

Потребата од задоволување на стандардите за компатибилност, современост и ефикасност на образовната практика го актуелизира прашањето за научно осмислен и глобален приод во таа сфера.

Досегашните искуства покажуваат дека професионалниот развој на наставниците има низа недостатоци:

- Отсуство на утврдена политика за професионален развој на наставникот ;
- Препуштеност на индивидуална иницијатива ;
- Недоволна материјална поддршка во училиштето и на наставникот за негов професионален развој ;
- Формализирање на менторскиот систем со приправниците ;
- Отсуство на стандарди и критериуми за професионален развој и напредување во кариерата ;
- Отсуство на иницијативи за професионално усовршување на наставникот ;
- Недефиниран систем за обука ;
- Непостоење на национални стандарди за наставничките квалификации.³⁶

³⁵ Георѓиева, Л. и др. (2014), *Проект за професионален и кариерен развој на наставниците*, (2014), Скопје: ЅРО, вол.1, стр.: 7

³⁶ Исто, стр.: 6

3.6. ЗАКОНСКА ЛЕГИСЛАТИВА ЗА РАЗВОЈ НА НАСТАВНИЧКАТА КАРИЕРА

Што се однесува до Државното Општинско Училиште, можностите наставниците професионално да се надоградуваат се уредени согласно став 1 од член 91, од Законот за основно образование ³⁷ („ Службен весник на Република Македонија “, број 103/08, 53/ 09, 82/09, 88 /09, 33/10, 116/10, 156/10, 18/11, 42/11, 51/11, 6/12, 100/12, 24/13, 41/14), кој гласи дека директорот, наставникот и стручниот соработник во основното училиште, во текот на својата работа се должни професионално да се усовршуваат.

Во став (2), од член 91, од горенаведениот закон, стои дека Министерот во соработка со Бирото и Државниот испитен центар донесува годишна програма за професионално усовршување и напредување на наставниците и стручните соработници.

За професионалното усовршување и оспособување на секој наставник и стручен соработник се води професионално досие. согласно став (3), од член 91, од овој закон.

Формата, содржината и начинот на водењето на професионалното досие ги пропишува министерот по предлог на Бирото, согласно став (4), од член 91, од овој закон.

Начинот на вршење на евалуацијата на професионалното досие од ставот (3) на овој член го пропишува министерот, на предлог на Бирото, согласно став (5), од член 91, од овој закон.

Во став (6), од член 91, од горенаведениот закон, стои дека професионалното усовршување се остварува преку акредитирани програми за обука, кои ги реализираат јавни и приватни установи, здруженија на граѓанин и трговски друштва, чии програми се акредитирани.

Акредитацијата на програмите за обука од ставот (2) на овој член го врши Бирото врз основа на јавен оглас, согласно став (7), од член 91, од овој закон.

Условите, кои треба да ги исполнува јавната или приватната установа, здружението на граѓани и трговското друштво кои ја вршат обуката, за акредитирање на програма за обука за професионално усовршување, се уредени во став (8), од член 91, од овој закон.

³⁷ Закон за основно образование, („Сл. Весник на Р. Македонија “, бр.103/08, 53/ 09, 82/09, 88 /09, 33/10, 116/10, 156/10, 18/11, 42/11, 51/11, 6/12, 100/12, 24/13, 41/14), член 91

Акредитацијата на програмата за обука за професионално усовршување има важност две години и во текот на реализацијата на програмата Бирото врши нејзина евалуација, согласно став (9), од член 91, од овој закон.

Во став (10), од член 91, од горенаведениот закон, стои дека за акредитираната програма за обука за професионално усовршување на директорот, наставникот и стручниот соработник во основното училиште Бирото води евиденција.

3.7. ДИРЕКТОРСКАТА КАРИЕРА ВО НОВИОТ ЗАКОН ЗА ИЗБОР НА ДИРЕКТОР

Министерството за образование и наука и Синдикатот за образование, наука и култура (СОНК) иницираа изработка на две нови законски решенија за подобрување на квалитетот на образованието и за заострување на критериумите за избор на наставник и директор во јавните училишта во Република Македонија.

Со новиот Закон за избор на директор³⁸, критериумите се многу повисоки, кој пред сè, мора да биде добар менаџер, кој ќе ги раководи и администрира сите процеси во училиштето. Согласно истиот, за секој кандидат за директор ќе се реализира квалитетна обука, низ шест модули и тоа, примена на информатичко-компјутерска технологија во менаџирањето; теорија на организација; луѓето во организацијата; директорот како педагошки раководител; законодавство и финансии. Потоа ќе следува полагање испит за директор и здобивање лиценца за вршење на оваа функција.

При полагањето, софтвер ќе ја бира темата за секој кандидат, а со цел избегнување на влијанијата и ургенциите кај соодветната комисија, секој податок ќе биде шифриран. На крајот, ќе се врши селекција на најдобриот кадар, кој задолжително, континуирано ќе се надградува.

Условите и постапката за спроведување на напредната обука се содржани во член 21 и 22, од новиот Закон за обука и испит за директор за основно училиште, средно училиште, ученички дом и отворен граѓански универзитет за доживотно учење. Во членот 21 се истакнува дека, напредната обука ќе ја посетува задолжително директор со положен испит за директор. Додека, согласно член 42, директорите на училиштата се должни да посетуваат обука за континуирано

³⁸ Закон за обука и испит за директор за основно училиште, средно училиште, ученички дом и отворен граѓански универзитет за доживотно учење („ Сл. Весник на Р. Македонија “, бр. 10 / 14). член 21, 22

професионално усовршување, од најмалку четири семинарски денови, со вкупно времетраење од најмалку 32 часа, во текот на една година.

Обуката од став (1) на овој член ја организира Државниот испитен центар. Обучувачи на напредната обука се стручни лица, од редот на вработените во Државниот испитен центар, стручни лица вработени во установи од областа на образованието и стручни лица од други установи/институции, поврзани со теми од содржината на Програмата за напредната обука на директори, определени од директорот на Државен испитен центар.

Програмата за напредната обука на директори ја пропишува министерот, на предлог на Државниот испитен центар, кој ја предлага во соработка со Бирото за развој на образованието, Центарот за стручно образование и обука, Центарот за образование на возрасните и Државниот просветен инспекторат. Обучувачите имаат право на паричен надомест, што го определува Управниот одбор на Државниот испитен центар.

Висината на надоместокот од ставот (5) на овој член е по семинарски ден. За учеството на напредната обука Државниот испитен центар на директорите им издава потврда и истото го свидентира. Формата и содржината на потврдата за учеството на напредната обука на директори ги утврдува директорот на Државниот испитен центар.³⁹

3.8. ЗАКОН ЗА АКАДЕМИЈАТА ЗА НАСТАВНИЦИ

Наставникот денес со својата факултетска подготовка е недоволно едуциран да едуцира нови кадри. Во контекст на создавање нови поквалитетни наставници, но и подобрување на стручната компетентност на веќе ангажираните, МОН изработи нова законска регулатива, која, ќе ги охрабри, да вложуваат во себе и со тоа да придонесат кон издигнување на дигнитетот на професијата *наставник*. Новиот закон, им овозможува напредување во звања на еден прецизен и отворен начин, но ѝ континуирано стручно усовршување и напредок во кариерата. Практично, секој студент произлезен од наставничките студии, за да се вработи во училиште, ќе мора да има лиценца. Академијата ќе биде таа што ќе издава лиценци, кои гарантираат работно место на сите студенти што по приемниот испит, се запишале и успешно ја поминале програмата за обука во траење од осум до 12 месеци, а која ќе биде изработена од Програмскиот совет, во кој ќе членуваат и

³⁹ Исто, стр.: 9

наставници од првите 50 највисоко рангирани универзитети во светот во согласност со Шангајската листа. Предавачи на академијата ќе бидат врвни странски и домашни професори од соодветната област. Во меѓувреме, секој кандидат за обука ќе добива месечна стипендија, еден вид плата, во висина од 100 проценти од износот на просечната месечна нето-плата во земјата, или околу 21.000 денари. Многу е важно што Академијата ќе биде отворена и за веќе вработените наставници, кои ако се пријават за обука и добијат лиценца, ќе добијат повисоки месечни примања за 3.000 денари.

Со цел наставничката професија да биде регулирана професија во Р. Македонија, а професијата *наставник* да стане почитувана во општеството и наставниците да го заземат своето заслужено место, за првпат, годинава, се усвои Закон за наставници, а за лиценцирање на наставниците се основа и нова институција – Академија за наставници, која ќе има за цел да врши обука, да издава, обновува и одзема лиценци. Во Законот за Академијата за наставници се дефинираат квалификациите за наставниците (лиценциран наставник, наставник советник и наставник ментор) и секоја ќе значи и дополнителен стимул, односно повисока плата. Се дефинираат и условите за вработување на наставниците во основно и средно училиште, а истовремено се дава можност и за професионален и карьерен развој на наставниците. На секој наставник ќе му биде овозможено нагорно напредување во кариерата. Овозможеното напредување во текот на работниот век ќе го поттикнува и поволно ќе влијае на професионализацијата. Тоа ќе претставува заокружен циклус на професионална активност.

Во делот, од новиот Закон⁴⁰ за наставници во основните и средни училишта е регулиран, карьерниот развој на наставникот, кој ќе почне да се применува од учебната 2015 / 16 година.

Во став (1) од член 46, на овој закон, стои дека звањето *наставник* се добива со завршување на Академијата за наставници и добивање на лиценца за наставник.

Во став (2), од истиот член, на овој закон стои дека наставникот може да напредува во звањата наставник-ментор и наставник- советник.

Според став (3), од истиот член на овој закон, професионалните стандарди за звањата наставник-ментор и наставник- советник и начинот на стекнување ги пропишува министерот на предлог на Бирото за образование и наука и Центарот за стручно образование и обука.

⁴⁰ Закон за наставници во основните и средните училишта („ Сл. Весник на Р. Македонија “, бр. 10 / 15), член 25, 26, 27, 28.

Во ставот (4), од истиот член на овој закон, стои дека бројот на наставници кои може да се стекнат со звања наставник-ментор или наставник-советник за секоја општина, односно град Скопје за секоја фискална година го определува министерот, по претходна согласност од Владата на Република Македонија.

Во ставот (1), од член 47, на истиот закон стојат условите за напредување во звање наставник-ментор доколку истиот има лиценца за наставник, ги исполнува професионалните стандарди за наставник-ментор и најмалку еднаш е на објавениот извештај со резултати од спроведеното екстерно проверување на постигањата на успехот на учениците во редот на 20% на наставниците, кај кои има најмали отстапувања во добиените показатели и двапати или повеќе е на објавениот извештај со резултати од спроведеното екстерно проверување на постигањата на успехот на учениците во редот на 20% на наставниците кај кои има најголеми отстапувања во добиените показатели.

Во ставот (1), од член 48, на истиот закон, стојат условите за напредување во звање: наставник-советник, доколку истиот има најмалку 12 години работно искуство, од кои три години во звањето наставник-ментор, има лиценца за наставник, ги исполнува професионалните стандарди за наставник-советник и најмалку двапати е на објавениот извештај со резултати од спроведеното екстерно проверување на постигањата на успехот на учениците во редот на 20% на наставниците кај кои има најмали отстапувања во добиените показатели, а не е на објавениот извештај со резултати од спроведеното екстерно проверување на постигањата на успехот на учениците во редот на 20% на наставниците кај кои има најголеми отстапувања во добиените показатели.

4. УЛОГАТА НА СИНДИКАТОТ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ, НАУКА И КУЛТУРА (СОНК) ВО РАЗВОЈОТ НА НАСТАВНИЧКАТА КАРИЕРА

Распаѓањето на социјализмот во Европа и промената на односите на пазарот на трудот, што го одбележаа крајот на минатиот век, влијаеле на обликувањето на синдикалното движење и формирање на нови синдикати, како репрезенти на застапници на правата на работниците. Ниту нашата земја не беше изземена од овие промени. Па така, освен Сојузот на синдикатите на Македонија како единствена и најмасовна организација, која го организираше членството врз грански принцип и доброволно зачленување во еден од 14 синдикати, се формираа и нови синдикати т. н. *независни, автономни, самостојни*, со малубројно членство и слабо влијание, кои згаснуваа набргу или се појавуваа одвреме навреме, заради упатување критика на работата на ССМ.

Во 2004 год, по превирањата во ССМ, се издвои од оваа синдикална федерација Синдикатот за образование, наука и култура и се формираше нова Конфедерација на слободни синдикати (КСС). Оваа нова конфедерација не го зајакна синдикалното движење, туку била критичар на ССМ.

Синдикалниот плурализим наместо да донесе нови пристапи во работата, се покажа како лошо решение, во кое се разби синдикалното јадро, чопоративно пренесување на комплетни синдикални организации од еден во друг синдикат, кршење на Статутот на секој синдикат. Притоа, не се почитуваше желбата на членството, туку желбата на лидерите

Што претставува синдикатот ?

„Самостојна, демократска, независна организација на вработените, во која тие се здружуваат доброволно, заради застапување, претставување, унапредување и заштита на своите професионални, работнички, економски, социјални и културни интереси. “

Во моментот, во синдикатот членуваат над 30.000 членови, и е убедливо најголем синдикат на национално ниво, или три пати поголем од вториот синдикат во државата. СОНК има околу 600 синдикални организации, организирани во 20 Регионални одбори, и своите активности ги реализираат во регионалните канцеларии кои поседуваат најсовремена опрема за реализација на програмските определби на СОНК.

Може ли наставникот, како поединец сам да се избори за своите права?

Дали индивидуата може да го совлада системот ?

На сите им е јасно дека не може сам, затоа постојат синдикати- здруженија, кои според природата на нештата треба да ги соединат наставниците и да ги штитат нивните права, кога тие се загрозувани.

Но, реалноста ни кажува дека наставниците во Македонија, немаат некоја огромна доверба во овие организации, кои би требало да ги штитат нивните интереси.

Ако сирнеме во поблиското минато, поточно во првата деценија од осамостојувањето на државата, ќе констатираме дека наставникот беше занемарен. Значително придвижување на работите има во последните 5 – 6 години, кога СОНК, кој сега има 30.000 членови, енергично се зафати, со покренување иницијативи и барања пред надлежните за подобрување на состојбата, но исто така и бараше мерки за соодветно подигање на статусот на просветните работници.

И покрај тоа што СОНК не е овластен за носење одлуки во врска со барањата на наставниците, сепак настојува да издејствува подготвеност, професионална компетентност и способност кај носителите на одлуки, како компетентен соиграч, да ги слушнат нивните барања.

Досегашните синдикални активности говорат за дејствување преку работни групи од двете страни, кои преку социјален дијалог се обидуваат да изнајдат заеднички прифатливи решенија, особено во делот на изнаоѓање на нов модел на екстерното тестирање, укинување на казните, по основ екстерно тестирање, како ѝ поедноставување на електронскиот дневник.

Цели на СОНК

Со своите активности, СОНК се стреми да постигне што подобар социјално – економски и професионален статус на членството, да има поголема заштита на правото на работа и на работниот однос, социјален дијалог, колективно преговарање и склучување на колективни договори на ниво на гранка и на ниво на работодавец, да учествува во образовната, научната и културната политика и законодавство, согласно со меѓународните стандарди, се стреми за унапредување на условите за работа, повисоки права на социјално, здравствено, пензиско и инвалидско осигурување, повисоки права на дневен, неделен и годишен одмор, поефикасна превентивна здравствена заштита, создавање мотивација за креативен и квалитетен труд, за унапредување на професијата, обезбедување законски гаранции на социјална заштита во случаи на појава на вишок на работници итн.

СОНК ги остварува целите, преку:

- Претставување и застапување на членството ;
- Платформи, програми, ставови, барања и сл., по социјално - економските, работно – правните и професионалните прашања и нивно реализирање ;
- Преговарање и склучување на колективни договори и учество во социјално – економски совети;
- Поповолни предлози за измени и дополнувања на законски и други акти и предлози за нови законски и други решенија;
- Разни облици на синдикален притисок: протестни писма и декларации, јавни собири и митинзи, протестни прошетки, демонстрации и штрајк;
- Информирање на јавноста преку соопштенија, конференции за печат, директни настапувања преку јавните медиуми, истакнување на плакати на јавни места, интернет страница итн.;
- Издавање на билтени, прирачници и други печатени материјали;
- Известувања и барање поддршка од други меѓународни организации.

Придобивки на членовите на СОНК

Заради личните и колективни придобивки, кои ги имаат вработените кои се членови на СОНК, најголемиот дел од младите вработени се членови на нашиот синдикат. Можеме да споменеме само како пример дел од придобивките, што ги имаат членовите на СОНК, во однос на оние што не се членови:

- Повисока плата како приправник ;
- Трансформација на работен договор ;
- Бесплатна правна заштита и застапување пред суд ;
- Повисоки права за денови од годишен одмор ;
- Користење на синдикален фонд со бескаматни кредити и неповратни парични помошти по разни основи ;
- Користење на одредби од Колективен договор, кои се по поволни во однос на постоечките закони и т.н.⁴¹

⁴¹ www.sonk.org+pridobivki+i+ccli+na+SONK&rlz=1C1CHMO_enMK495MK495

5. ПРИМЕНЕТИ ПРАКТИКИ ВО СОСЕДСТВОТО И ЗЕМЈИТЕ НА ЕУ

Се разбира, вистинска слика на ситуацијата, поврзана со кариерниот развој на наставникот, не е возможна, без да се споредиме со глобалните примери.

Што прават другите земји за да ја зголемат својата компетитивност, од аспект на кариерниот развој на наставникот во основното образование ?

За разлика од ситуацијата кај нас, кај нашиот источен сосед е вклучен алармот во сферата на образованието. Р. Бугарија, последниве години се соочува со значителен недостиг на наставен кадар, најмногу во предучилишното образование, но и во основното, особено во делот за одделенска настава. Според анализите, причините за алармантната состојба лежат во фактите дека ниските плати во образованието ги одвраќаат младите наставници од идните професорски кариери, но и неприсобените наставни програми со психофизичкиот развој на децата. Доколку овој тренд продолжи, (за 7-8 години), кога една цела генерација наставници и професори ќе си замине во пензија, земјата ќе се соочи со голема катастрофа на образовен план.

Во Р. Србија, во тек е пилот проект, во кој се вклучени 16 општини и градови, според кој Министерството за образование подготвува нов модел на финансирање, *по глава на ученик*. Според бројот на учениците ќе се одредуваат средствата, што училиштата и наставниците ќе ги добиваат месечно. Оние што ќе ги задржат дневниците, ќе бидат платени во зависност од усовршувањето, квалитетот на работа и успехот на нивните ученици. Новиот модел на финансирање на училиштата согласно бројот на ученици, ќе донесе вишок во образованието.

Посебно интересни се напорите во Р. Хрватска, каде е во тек развој на таков модел на доживотно образование на наставникот, кој ќе го оспособи за автономно и проактивно планирање и изведување на наставата, како и за рефлексивно пратење на сопствената работа и нејзиното унапредување. Добиените податоци ќе послужат како значителна подлога за осмислување на промените и унапредувањето на составот на образованието на наставниците. Тимовите за стручно усовршување се задолжени за пратење на стручното усовршување, со предлог училишен план, кој настанува како резултат на поединечните лични планови за професионален развој. Важно е дека предложените програми за обуки во училишните планови, не мораат во целост да се реализираат заради недостаток на средства во локалната самоуправа, задолжена за финансирање на професионален развој. Во период од 5

години, наставниците треба да имаат 100 бодови од одобрени програми за обука и 20 бодови од стручни собири. Задолжителни се 44 (четириест и четири) часа годишно обука на ниво на училиште. Постои внимателен пристап при изготвувањето на образецот, во кој е даден и предлог, кој облик на стручно усовршување во установата, колку часови носи, во однос на улогата, што ја имаат наставниците во неа: подготовка и реализација на нагледен час, не носи ист број на часови, како и присуството и учеството во анализата. Важно е дека колективот донесува одлука за висината на часовите, за поедини активности и начин на докажување. Заради воведување ред во платите, донесена е нова одредба за зголемување на коефициентите, советник за 8 %, ментор за 6 %, а наставниците за 3, 5 %. На тој начин, се зголемуваат платите за 200 до 400 куни, зависно од стажот и останатите елементи при обработката на платите. За стимулирање на работата и успешноста во училиштето, најмногу се зголемуваат платите на наставник ментор и наставник советник. Свесни сме дека тоа е мал чекор во подобрување на материјалната положба на наставникот, но јасна порака дека Министерството нема да штеди на образованието. На тој начин се покажува дека се вреднува стручноста, квалитетот и се поттикнуваат наставниците за усовршување.

Додека Французите, развојот на нивниот образовниот систем го поврзуваат со Наполеон, модерната ера на француското образование започнува на крајот на деветнаесеттиот век. *Жил Фери*, адвокат кој ја извршувал функцијата на Министер за Јавна Настава во 1880-тите години, заслужен за создавање на модерното училиште (*L'École républicaine*) кој побарал сите деца, (женски и машки), на возраст помеѓу 6 и 12 години да одат на училиште. Фери, исто така, ја направил јавната настава *задолжителна, бесплатна и секуларна* (*laïque*).

Доживотното учење на наставникот во земјите од ЕУ, претставува клучна детерминанта за успехот на развојната политика на образовниот систем. За таа цел, во Р. Франција, постои *Национален план за доживотно учење 2014*, кој истовремено е и одговор на прашањата и наставните ситуации, со кои се соочуваат наставниците во секојдневното извршување на нивната професионална практика. Истиот ги прецизира ориентациите за доживотното учење, врз основ на кој се изработува стратегија на академиите, кои образуваат наставници. Овие академски планови за доживотно учење се елаборираат на локално ниво. Во Р. Франција, се смета дека социјалното поминување на наставниците во подолна категорија е поврзано со масификацијата на наставата, но и масивната феминизација на ова занимање што како женско занимање се уште останува често дополнителна сума.

Единствените можни промоции (унапредувања) се синдикалното движење или вршењето инспекција, контрола. Синдикалното движење го губи неговото влијание. Синдикатите, исто така, се соочуваат со потешкотии за регрутирање на нови членови.

II ДЕЛ

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. ПРЕДМЕТНА РАМКА

Предмет на овој труд е имплементацијата на теоријата и практиките на менаџментот на човечки ресурси и нивната значајност за развојот на кариерата кај наставникот. Исто така, се проучени и досегашните практики и истражувања, кои се реализирани во овој домен (практиките во нашата земја, но и практиките во другите земји).

Менаџментот како современ процес кој, во основа, се потпира врз професионалното и високостручното раководење и управување во воспитно-образовните институции треба да стане клучен предуслов за успешно извршување на однапред поставените цели. Затоа, се наметнува и потребата од образување, изградување и оспособување на менаџерски кадри, кои ќе бидат упатени во теоријата и практиката на МЧР, во доменот на образованието. Познатиот експерт за современ менаџмент, Питер Дракер, во врска со ова истакнува: *Менаџментот претставува главен ресурс на развиените земји и најпотребен ресурс на земјите во развој*. Во развиените држави, веќе се применуваат принципите на менаџирање на човечките ресурси и во доменот на образованието. Главно, принципите се насочени кон етаблирање на конкретни стандарди и критериуми за професионален развој, зајакнувањето на одговорноста на наставниот кадар, стручната служба и индиректно на училишниот менаџмент. Сепак, примената на принципите на МЧР, во практиката на образованието наидува на ограничувања, поради честите реформи и неконзистентноста на образовните политики. Ова, особено доаѓа до израз во поглед на неразвиеноста на механизмите за следење на квалитетот на различни актери во системот, како и барањето за строго почитување на стандардите и сносење одговорност од страна на едни (учениците и наставниците), за разлика од други (креаторите на политики на централно и локално ниво). Понатаму, се уште е доминантен фокусот на формата наспроти содржината, изразен преку барање за регистрирање и документирање, без суштинска проверка на спроведеното и проценка на квалитетот на истото. Поради тоа, иако формалната поставеност на системот е на задоволително ниво, ефективната имплементација заостанува. Ова е донекаде очекувано, имајќи предвид дека системот е сеуште во фаза на интензивни реформи и постојано доживува ревидирање.

Предмет на нашето истражување се ѝ формите и моделите за усовршување на наставникот, односно видот на стручните обуки за стекнување на нови компетенции, неопходни за личен и организациски развој, како ѝ колку содржините

на обуките се конципирани и структурирани за да им овозможат на наставниците да ги развијат нивните вештини за професионално и лично растење.

Актуелноста и значењето на проблемот на професионализација на наставниците е особено значајно и претставува неделив дел на педагошката функција на директорот. Меѓутоа, досегашното искуство упатува на фактот дека наставниците не се доволно информирани за можноста за професионален развој, на што посебно внимание е посветено во овој магистерски труд. Исто така, се осврнавме и на кадровската политика, која е во почетната фаза во училиштата.

Во овој магистерски труд, се потрудивме да најдеме одговор за тоа, дали и колку наставниците го добиваат заслужениот третман во општеството, дали и колку се прифаќаат нивните иницијативи, но и степенот на спремност за напуштање на наставничката професија. Го отворивме и прашањето за најгорливите проблеми на просветните работници, како што се: дискриминацијата на професијата *наставник*, влошувањето на имиџот и статусот на наставничката професија, ниските плати, недоволно квалитетни и амбициозни наставници.

Изнесени се теориските разгледувања за факторите, кои преставуваат бариери во развојот на наставничкиот ресурс. Преоптовареноста на наставникот со стари и нови административни обврски, со секојдневни новини, екстерни тестирања, наметнати од надлежните во државата, придонесува наставниците да ја губат енергијата, волјата и можноста, што повеќе внимание да им обрнат на децата, учениците.

Предмет на анализа е исто така и Националната стратегија за професионално образование на наставниците, како ѝ новата законска легислатива, која предвидува Национална рамка на квалификации за наставничката професија, која нуди услови за развој на кариери во наставничката професија, а истовремено ќе го промени и ставот на наставникот кон сопствениот професионален развој.

Анализата во овој магистерски труд, посебно се осврна на мотивираноста на наставниците, да работат на сопственото надградување и професионалниот развој, за што е потребно да се развие систем на напредување во кариерата. Компетенциите за наставник да се издадат во еден посебен документ, да се обезбеди квалитетен наставен кадар, квалитетна програма за менторска работа и да се изготват и стандарди за наставници. Добрите наставници се клучни за обезбедување на високи постигања на учениците. Затоа е важно наставниците постојано да бидат во тек со современите трендови и истите да ги пренесуваат на учениците.

Се занимававме со откривање и подетално истражување на општата слика на наставниците, за нивната самопроценка, за придонесот на определени професионални здруженија, невладини или синдикални организации, за што подобар социјално – економски и професионален статус на членството и за изнаоѓање на квалитетни законски решенија, кои ќе бидат апликативни и ќе овозможат унапредување на професијата.

Понудени се примери од меѓународното искуство за развивање на стандарди и критериуми за наставнички компетенции, системи за напредување во кариерата и системи за поддршка и оценување.

2. ЦЕЛ(И) НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Теориски цели: Целта на овој магистерски труд е да ја истражи теоријата и практиката на менаџментот на човечки ресурси во основното образование. Со оглед на фактот дека МЧР во овој сегмент е во својата почетна фаза на развој од голема значење е систематизацијата на сознанијата и определени практики, кои се однесуваат на темата на нашето истражување. Имено, разработени се и систематизани сознанијата за кариерниот развој на наставниците, нивната мотивираност за професионален развој, организациската поставеност на професионалниот развој, видовите на професионални обуки за наставниците, нивните содржини и други сознанија, поврзани со оваа проблематика преку процената на овие аспекти од страна на наставниците во основното образование.

Апликативни цели: Со оглед на она што беше истакнато во теориските цели, може да се истакне дека сознанијата од овој магистерски труд можат да бидат скромни прилог во развојот на практиката на менаџментот на човечки ресурси во доменот на образовните организации. Принципите на менаџментот на човечки ресурси незначително се присутни во менаџментот на училиштетата. Во овој домен се уште не се зборува за кариера на наставникот и за вистинските одредници на професионалниот развој, како и неговото влијание врз ефикасноста и ефективноста на работата.

3. ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во врска со предметот на истражување, формирани се следните хипотези:

Хипотеза 1 (X1): Улогата на директорот, како менаџер на човечки ресурси во доменот на образованието, е оценета како најзначајна за развојот на кариерата кај наставниците во основното образование, од предметна и одделенска настава и со различен работен стаж ;

Хипотеза 2 (X2) - Не постои разлика во поглед на информираноста и застапеноста на обуките кај наставниците од предметна и одделенска настава ;

Хипотеза 3 (X3): Наставниците од одделенска и предметна настава сметаат дека содржините на обуките се недоволно поврзани со развојот на наставничката кариера ;

Хипотеза 4 (X4): Кај наставниците постои висок степен на спремност, за промена на професијата, во зависност од материјалниот статус ;

Хипотеза 5 (X5): Наставниците од одделенска и предметна настава, сметаат дека наставничката кариера најмногу зависи од личните амбиции и личниот ангажман;

Хипотеза 6 (X6): Наставниците, како најважни стратегии за професионално и кариерно напредување ги оценуваат дефинираните стандарди и критериуми ;

Хипотеза 7 (X7): Наставниците ја оценуваат платата како најзначаен фактор за јакнењето на мотивацијата за професионално и кариерно напредување ;

Хипотеза 8 (X8): Извештајот од спроведеното екстерно и интерно проверување на постигањата кај учениците, од страна на ДИЦ, наставниците го оценуваат како модел којшто е најмалку мотивирачки за развојот на наставничката кариера ;

Хипотеза 9 (X9): Кај наставниците е најизразен ставот дека прекумерната администрација стои на патот на развојот на наставничкиот ресурс ;

Хипотеза 10 (X10): Наставниците оценуваат дека припадноста и активното дејствување во определени професионални здруженија или синдикални организации многу придонесува за развојот на кариерата кај наставниците.

4. ВАРИЈАБЛИ ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО

Процена на имплементацијата на теоријата и практиките на менаџментот на човечки ресурси (ставови и проценка на важноста на менаџментот на човечки ресурси за кариерното и професионалното напредување на наставникот, ставови и проценка на улогата и важноста на директорот на училиштето, степенот на мотивација кај наставниците за нивно надградување и професионален развој, ставови и проценка на придонесот на членување во Здруженија на наставници и синдикални организации (СОНК), во развојот на наставничката кариера). Како варијабла се јавува и работната позиција на наставниците (одделенска и предметна настава).

5. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Имајќи ја во предвид сложеноста на предметот и целта на истражувањето, користени се методите и логичките принципи на општата научна методологија, како што се експликативниот и експлоративниот метод, потоа дескриптивниот метод, како и методите индукција, дедукција, генерализации, конкретизации и други. За неопходна, исто така, се наметнуваше теориската анализа на самиот проблем, која ќе се заснова на анализа на секундарна литература (книги од ова подрачје, документи, програми, стратегии), извештаите за реализирани проекти и друг вид на документи.

Од посебните методи за прибирање на податоци се спроведе емпириско истражување од квантитативен карактер. Планираната анкета е реализирана во основните училишта, во општина Кисела Вода. Прашалникот се реализираше во четири основни училишта и опфатени беа наставници од предметна и одделенска настава.

Иако има студии за состојбите во образованието, сепак тие не се поврзани на експлицитен начин со МЧР. Заради наметнатата потреба да се направи една споредбена анализа со состојбите во други држави, применета е модифицирана верзија на компаративниот метод т.е. споредени се некои развиени практики, во однос на овие прашања, во определени европски држави.

Анкетниот прашалник започнува со општи податоци за полот, возраста, типот на наставата, како и работното искуство на испитаниците во образованието.

Прашањата, обликувани според логичките принципи, кои се почитуваа во текот на подготовката на прашалникот. Истиот е составен од повеќе типови на прашања со затворени и отворени одговори, поделени во шест блока.

Првиот блок на прашања (Прилог 1) се однесуваат на прашања за начинот на водење на училиштетот, за (не) присутноста на практиките на МЧР во основното образование (операционализирани преку соодветни индикатори како на пример: карактерот на работниот амбиент, односот на раководителот кон вработените, дали предлага посебни форми, формите, во кои се практикува, причините за не развиеност). Од испитаниците се бара да заокружат еден од посочените повеќе различни одговори, што кореспондира со нивното мислење.

Вториот блок прашања (Прилог 2) се однесуваат на информираноста на наставникот за облиците на обуки, кои му се пристапни нему и колку истите се во функција на професионалното и кариерно напредување на наставникот. За полесно утврдување на степенот на информираност за содржините на обуките, понудени се прашања во вид на Ликертова скала на ставови, кои треба да бидат оцените со оценка од 1 до 5 (од воопшто не се согласувам – до потполно се согласувам). Од испитаниците се бара да ја заокружат цифрата, што одговара на степенот на нивното согласување, односно несогласување. Во овој блок на прашања, понудено е и прашање од отворен тип, за тоа од каков вид на обуки има потреба наставникот (информатички вештини, нови знаења за областа која ја предава и други прашања).

Во третиот блок (Прилог 3) на прашања следат прашања за мотивацијата и задоволството на наставниците, од извршувањето на наставничката професија. Со соодветни индикатори (која беше мотивацијата да се определите за оваа професија – повеќе модалитети на одговори, доколку имате можност да работите на друго место дали веднаш ќе ја напуштите оваа професија, со скала на одговори ќе се добијат одговори што го мотивира, а што не го мотивира наставникот во работната средина). Исто така, поставени се и прашања за наградувањето (за материјалниот статус на наставниците, за инструменталната мотивација, за тоа кој облик на наградување доминира, со наведување на повеќе модалитетите на одговори, а кој би требело да доминира.

Четвртиот блок на прашања (Прилог 4) се однесува на прашања, преку кои ќе се дојде до факторите, кои го блокираат професионалниот развој на наставниците (прекумерна администрација, несоодветни политики и други прашања). Со цел, точно детерминирање на ставовите на испитаниците и во овој случај е применета ликертовата скала на ставови.

Петтиот блок (Прилог 5) на прашања ја истражува припадноста на наставниците кон здруженија и асоцијации и како работат тие. Што за нив значи СОНК и колку синдикатот може да влијае на политиките на државата за професионален развој, каква е заинтересираноста и придонесот на истите за професионално и кариерно напредување на наставничкиот ресурс.

6. ПРИМЕРОК

За потребите на ова истражување беше реализирано емпириско истражување од квантитативен карактер. Истражувањето беше реализирано на примерок од 120 наставници во основното образование кои работат во урбана и рурална средина. Односно, беа вклучени по 30 наставници од четири основни училишта различни по големина, на територијата на општина Кисела Вода и тоа:

- ООУ: „ Рајко Жинзифов “, н. Драчево, вклучувајќи го и ПУ: „ Пинтија “ ;
- ООУ: „ Кузман Шапкарев “, н. Драчево
- ООУ: „ Св. Климент Охридски “,с. Драчево
- ООУ: „ Ќирил Пејчиновиќ “.

Испитаниците беа намерно одбрани, односно чии ставови, водат кон остварување на целите на ова истражување.

7. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето, ги следи општите методолошки постапки од научно – истражувачката дејност. Истото, вклучувајќи ја и анализата на добиените резултати е реализирано во временска рамка, од октомври 2014 до јануари 2015 година, по претходна добиена согласност од основачот на основните училишта.

Истражувањето беше спроведено, по следниот организациски редослед:

- Составување на примерокот ;
- Подготовка на иструментите за истражување (печатење и проверка) ;
- Спроведување на анкетниот прашалник, наменет за наставниците во основното образование ;
- Обработка на податоците од анкетата ;
- Проверување на хипотезите ;
- Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето и донесување на заклучоци ;
- Подготвување на извештај од извршеното истражување.

8. ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Обработката на податоците беше направена со примена на квалитативна и квантитативна анализа. Податоците добиени со примена на прашалникот (прилог бр. 1) беа обработени преку пресметување на фреквенција и рангови, како и со примена на Непараметриски тест за разлики помеѓу рангови. Резултатите од Непараметрискиот тест, се дадени во прилог бр. 2.

III ДЕЛ

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ДОБИЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНИОТ АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК ЗА НАСТАВНИЦИТЕ

Анализата на резултатите од истражувањето беше насочена кон докажување на поставените хипотези. Беа анализирани податоците од анкетниот прашалник за наставници. Добиеените резултати од спроведеното истражување укажуваат на следново:

Тенденцијата, наставничката професија да се идентификува со женски род, води корени од родовите стереотипи, поврзани со професиите и поделбата на улогите, по линијата на полот. Ако го имаме во предвид ѝ малиот број на часови, за отсуството на жената од дома, без сомнение, ќе кажеме дека, техничките и инжињерските факултети се пред сè машки, а педагошките женски. Најновите, официјални податоци, со кои располага Заводот за статистика, велат дека, ниту нашата земја не е изземена од оваа глобална појава. Па така, најголем дебаланс во однос на родовата застапеност има во основните училишта.

Оттаму, не изненадува фактот, што во вкупниот примерок на истражувањето се вклучени 104 наставнички, или 87 % од вкупниот број на испитаници, а само 16 наставници, или 13 % од вкупниот број на испитаници. Во табела 1, која следи подолу се дадени општите податоци според пол. Наставниците се од предметна настава, претежно по предметите (физичко и здравствено, музичко и ликовно образование).

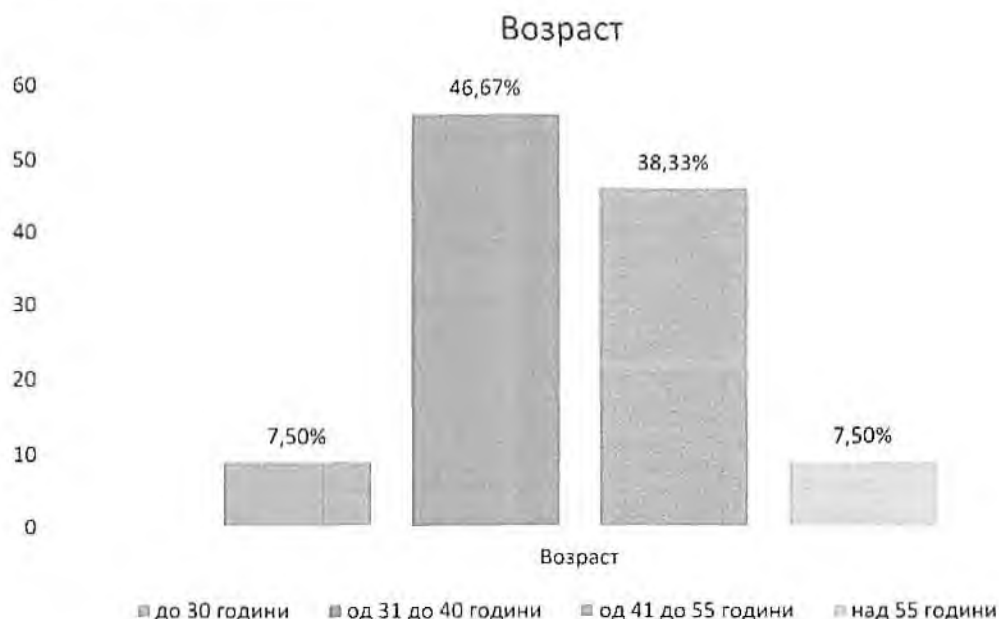
Табела 1 - Структура на примерокот според пол

ПОЛ	f	%
Машки	16	13%
Женски	104	87%

Во смисла на добивање поуверливи податоци, за тоа, колку им е овозможено на наставниците напредувањето, во текот на работниот век, фазите во развојот на кариерата се поврзани со животните циклуси на нивната професионална активност. На овој начин, вниманието, најмногу беше фокусирано на наставниците, кои се во зрела фаза на учење и развој, со најизразена психолошка и професионална поддршка.

Затоа, неслучајно, структурата на примерокот според возраст, прикажана преку графичкиот приказ во графикон 1, покажува дека најголем број испитаници, вкупно 56, од вкупниот број на испитаници, се на возраст од 31 (триесет и една) до 40 (четириест) годишна возраст, потоа следуваат 46 испитаници, или 38, 66 %

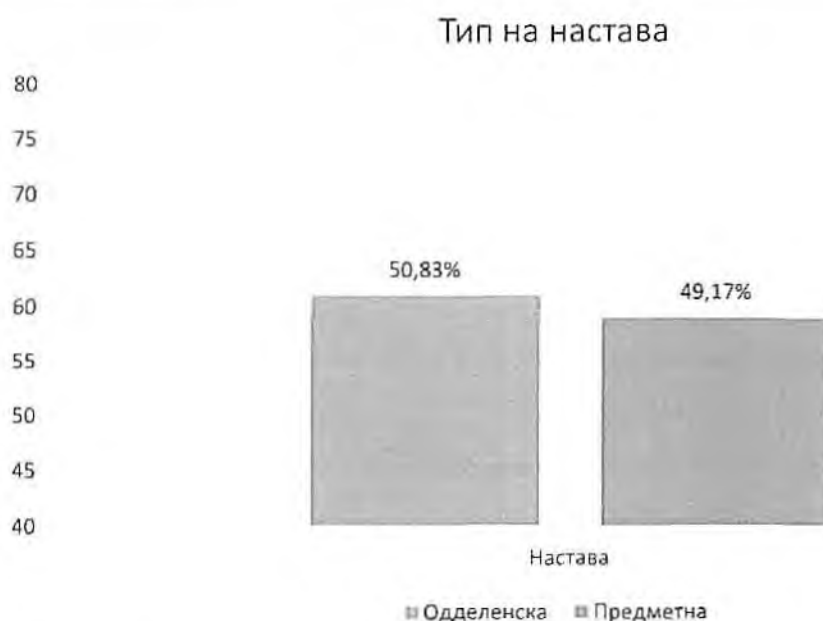
се на возраст од 41 (четириест и една) до 55 (педесет и пет) години, а најмал број, вкупно 9 испитаници, или 7, 50 % од вкупниот број на испитаници се до 30 (триесет) годишна возраст, кој е идентичен со возраста на испитаниците над 55 (педесет и пет) години.



Графикон 1 - Структура на примерокот според возраст

Во структурата според возраста, доминира групата од 31 до 40 години. Во оваа возрасна група, наставникот се стреми да заземе потрајна позиција во избраната кариерна патека, но едновременно ги проверува ѝ сопствените однесувања и истите може да ги корегира. Во исто време, тој покажува најголема заинтересираност за континуирано стекнување на работни и наставни компетенции, градење на сопствен идентитет, приспособување на начините, кои образованието и обуката ги нудат, нагласена потреба за партиципација во тимовите за професионален развој. Во овој стадиум, наставникот има јасен одговор, колку се справува со својата работа и дали постигнува резултати.

Речиси сосема мала е разликата на испитаниците, вклучени во истражувањето, во однос на типот на настава. Подолу наведениот графичкиот приказ во графикон 2, ја дефинираат застапеноста од 61 предметен наставник и 59 наставници од одделенска настава од вкупниот број на испитаници.



Графикон 2 - Структура на примерокот според типот на настава

Со цел детектирање на конкретната состојба во основното образование во нашата држава, како зависна варијабла во истражувањето е вклучен и работниот стаж на анкетираните. Распонот на работниот стаж е направен, следствено фазите во развојот на кариерата на наставникот. Имено, од 0 до 10 години стаж е втората фаза од професионалниот развој, оспособување на наставникот приправник за самостојно, квалитетно и успешно реализирање на задачите на работното место. Третата фаза, или фазата на континуирано професионално усовршување е поврзана со работен стаж од 11 до 25 години, кога наставниците ги проектираат очекувањата и можат да ги измерат постигнатите резултати и потребата од промени. Во последната фаза т. н. доцна кариера се наставниците со над 25 години работен стаж.

Согласно добиените резултати, презентирани во табела 2, најголем број на наставници, 63, или 52,5 % од вкупниот број на испитаници се со работен стаж од 11 (единаесет) до 25 (дваесет и пет) години. Потоа, следуваат 43, или 35,8 % од вкупниот број на испитаници, со работен стаж од 0 (нула) до 10 (десет) години. Најмал број 14 или 11,7 % од вкупниот број на испитаници се со најголем работен стаж, над 25 години.

Табела 2 - Структура на примерокот според работен стаж

РАБОТЕН СТАЖ	f	%
од 0 до 10 години	43	35,8%
од 11 до 25 години	63	52,5%
повеќе од 25 години	14	11,7%

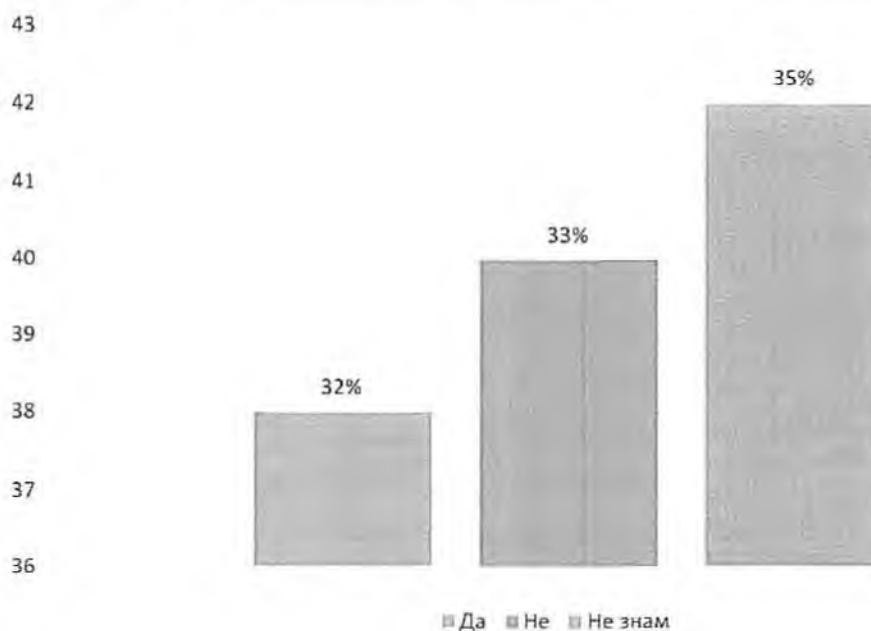
За истражување на ставовите на наставниците за прашањето: **дали постои менаџмент на човечки ресурси (МЧР) во Вашето училиште**, се користеа прашања од затворен тип, со три понудени одговори: а) ДА ; б) НЕ ; в) НЕ ЗНАМ. Анализата на добиените податоци, прикажани во табела 3 и графиконот 3 подолу, покажуваат дека најголем број од испитаниците, 42, или 35 %, се изјасниле дека не знаат, 40, или 33 % дека не постои, а 38, или 32 % од вкупниот број на испитаници се изјасниле дека постои.

Од добиените податоци може да се заклучи дека меѓу наставниците во основното образование, не е карактеристично значително теоретско познавање на менаџментот на човечки ресурси. Би можеле да заклучиме уште во самиот почеток дека кариерата на наставниците се одвива според некои други принципи - поразлични од оние на МЧР.

Иако човечкиот капитал е најважен, највреден и најкомплексен ресурс во секоја компанија, вклучувајќи ја и современата училишна организација, во образовните практики, тој не ја добива заслужената важност. Затоа, денес, сè повеќе се среќаваме со исклучително способни наставници, со огромен потенцијал во својата дејност, а незадоволни и неисполнети во својата институција. Една од причините е во недоволната грижа за развојот на менаџерите на човечки ресурси во овј домен. И покрај тоа што значењето и улогата на менаџментот на човечки ресурси е значително променета во последната деценија, реалноста покажува дека менаџментот на човечки ресурси во нашата средина, вклучувајќи го и образованието, се применува ретко.

Табела 3 - Прашање 11 - Според Ваше мислење, дали постои менаџмент на човечки ресурси во Вашето училиште ?

СТАВОВИ	f	%
Да	38	32%
Не	40	33%
Не знам	42	35%



Графикон 3 - Прашање 1.1: Според Ваше мислење, дали постои менаџмент на човечки ресурси во Вашето училиште ?

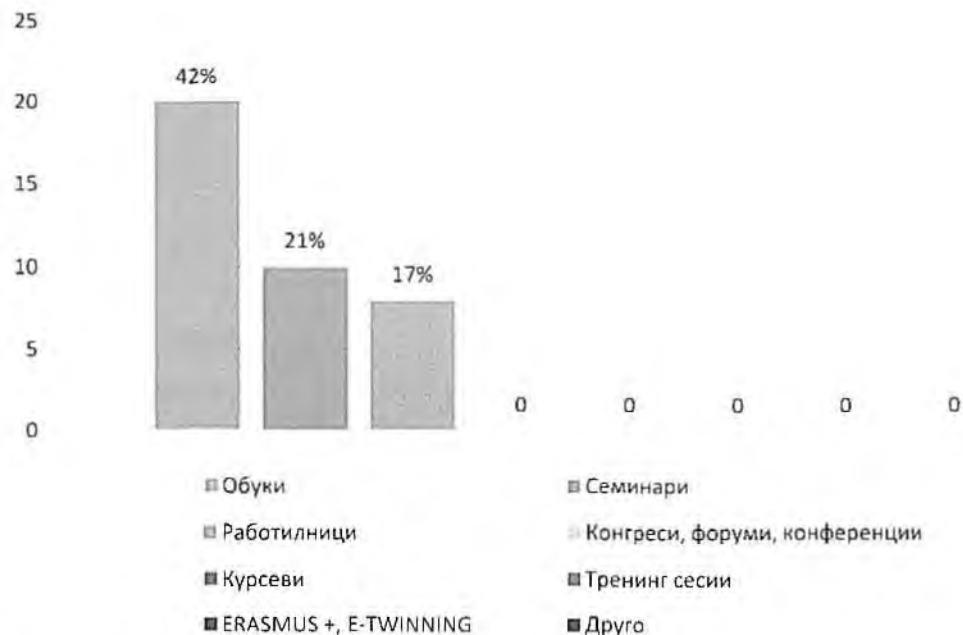
Најновиот Закон за обука и испит на директор на основно училиште е во насока на осмислување на нови стратешки решенија, за развој на современиот менаџмент на човечки ресурси. На тој начин, од една страна, преку константни дополнителни семинари, обуки, работилници и слични други форми, менаџерот ќе ги надградува вештините за раководење со сите субјекти, а од друга страна ќе се оправда неговата способност за водење на воспитно – образовни институции. Свесни сме, резултатите и ефектите ќе дојдат на среден или подолг рок.

Обуките и професионалниот развој

Второто прашање произлегува од првото и е наменето само за наставниците, кои во претходното прашање изразиле позитивен став. Покрај тоа што на испитаниците им е дадена можност да заокружат еден од понудените одговори, понатаму од нив се бараше да се произјаснат **во кои форми најмногу се практикува менаџментот на човечки ресурси (МЧР)**. Најголем број, 20, или 42 % од вкупниот број испитаници одговориле дека тоа се обуките, 10, или 21 % семинарите и најмалку, 8, или 14 % работилниците. Резултатите, добиени од одговорите на наставниците, се прикажани во табела 4, а графичкиот приказ во графикон 4. Врз основ на тоа, направена е и проверка со Хи квадрат, каде можат да се видат резултатите од дистрибуцијата на одговорите (види прилог 2, табела 1.).

Табела 4 - Прашање 1. 2: Наведете во кои форми најмногу се практикува

СТАВОВИ	f	%
Обуки	20	42%
Семинари	10	21%
Работилници	8	17%
Конгреси, форуми, конференции	0	0%
Курсеви	0	0%
Тренинг сесии	0	0%
ERASMUS +, E-TWINNING	0	0%
Друго	0	0%



Графикон 4 - Прашање 1. 2: Наведете во кои форми најмногу се практикува

Развојот на кариерата најтесно е поврзан со планирањето на обуките на вработените. Ако наставничкиот кадар е срцето на едно училиште, дел од педагошко – инструктивната функција на менаџерот е проширување на постоечките знаења, умеења и вештини и стекнување на нови, со цел што е можно повеќе да придонесат кон ефективно остварување на целите на училишната организација. Реформските процеси во основното образование, ја намстнаа потребата од систематизиран пристап, во прибирањето на сите планови за обука, идентификување на заедничките теми. Но, искуството зборува дека професионалниот развој во училиштето се одвива низ хоризонталното учење, односно наставниците учат едни од други, преку планирано и организирано пренесување на знаења или размена на професионални искуства. Најчесто, тоа се одвива во форма на обуки и семинари со едноставни и разбирливи содржини, во вид на предавања за поголема група, во која наставникот добива нови информации за поединечни аспекти од работењето, или пак состаноци на стручни активи, работа

во мали тимови, набљудување на часови, учество на семинари. Сите овие форми на професионален развој на наставникот, се реализираат интерно, во самото училиште, како стимулација на пониско ниво и во согласност со дневните активности на наставниците и учениците. Овие обуки и семинари, непосредно се поврзани со другите сегменти на образовниот систем: развојното планирање, самоевалуацијата, екстерните тестирања. Сликата на теренот покажува дека конгреси, форуми, конференции, тренинг сесии, речиси и да не постојат. Веројатно, тоа е одраз на хроничниот недостаток на финансиски средства, кои ја пратат наставничката професија.

И ова прашање, како и претходното произлегува од првото и е наменето само за наставниците, кои се изјасниле позитивно, околу постоењето на менаџментот на човечки ресурси во нивното училиште. Целта на поставеното затворено прашање беше наставниците да го изразот својот став, во кои домени најмногу се практикува менаџментот на човечки ресурси (МЧР). Меѓудругото, беше дадена и опција на отворено прашање, за да се добие директен одговор, кој не е во понудените одговори. Резултатите многу јасно покажуваат 18 или 47 % од вкупниот број на испитаници се ИКТ, па следуваат 10, или 26 % еко стандарди и најмалку 2 или 5 % се изјасниле за професионалниот и личен растеж на наставникот (види прилог 2, табела 2).

Табела 5 - Прашање 1.3: Наведете во кои домени, најмногу се практикува

СТАВОВИ	f	%
Квалитетна настава	4	11%
ИКТ	18	47%
Еко стандарди	10	26%
Тимови и тимска работа	0	0%
Професионален и личен растеж на наставникот	2	5%
Училишна клима и култура	4	11%
Друго	0	0%



Графикон 5 - Прашање 1.3: Наведете во кои домени, најмногу се практикува

Не можеме, а да не констатираме дека примената на ИКТ е на доста завидно ниво, како резултат на ИКТ обуките низ годините, како дел од проектот: „Македонија – прва безжична земја во светот“, како и проектот: „Компјутер за секое дете.“ Овие докази и аргументи ја утврдуваат централната важност на ИКТ, што подразбира активна настава, активно учење, поголемо ангажирање на учениците со критичко мислење и повисоки нивоа на учење, анализа, синтеза, проценка на информации, поголема мотивираност на учениците и постигањата на учениците. Ваквите ставови најавуваат дека наставниците ја признаваат потребата од ИКТ, кои го надминуваат механичкиот пристап во наставата. Во целите и задачите на годишната програма на училиштето е и интеграција на еколошката едукација во наставните планови и програми. (еко тим). Секој наставник треба да направи интегрирано планирање на еко содржини и точки на акција од сите четири еко стандарди, во постоечките наставни предмети и број на часови во наставниот план.

Она, што веднаш паѓа во очи, е дека занемарлив процент, 2 или 5 % од вкупниот број на испитаници, му отпаѓа на професионалниот и личен растеж на наставникот, што е и за очесување, ако имаме во предвид дека нашиот воспитно – образовен систем, не понудил критериуми за оценување на професионалниот и личниот раст. Наставничката професија на XXI век, од своја страна бара вешти, добро образовани наставници, кои продолжуваат професионално да растат и да се развиваат во текот на целата своја кариера. Добро проценетите и јасни стандарди

можат да помогнат да се хармонизираат политиките и практиката и даваат основа за формирањето на таквите наставници и за нивниот раст и развој во текот на целата кариера. Наставникот треба да пројавува перманентен интерес за својот личен и професионален развој.

Ако ја погледнеме оценката на наставниците, за останатите облици на стручно усовршување, за развој на наставничката професионална компетентност, воочливо е дека тимската работа, особено на истражувачки проекти, не постои. Имајќи во предвид, дека тоа е интерактивен облик на стручно усовршување и тогаш наставниците се убедени дека се работи на нешто конкретно и корисно за нивната идна практика, треба да бидат еден од клучните приоритети за образовните системи во регионот.

Причини за неразвиеност на МЧР

Четвртото прашање од Прилогот 1, беше наменето за испитаниците, кои одговориле негативно на првото прашање, односно дека во нивното училиште не постои менаџмент на човечки ресурси. Формулацијата на анкетното прашање: **Наведете која е причината за неразвиеност на практиките на Менаџментот на човечки ресурси (МЧР) во образованието**, беше на ист начин како и претходните. Според наставниците, вклучени во истражувањето може да се заклучи дека најголем дел, 18 или 45 % од вкупниот број на испитаници сметаат дека причина за неразвиеност на практиките на МЧР во образованието е неусогласеноста помеѓу образовните политики на државата и пазарот на трудот. Политиките на државата за развој на МЧР во образованието, како причина го издвоиле 10 или 25 % од вкупниот број на испитаници. Немањето на дефинирани критериуми за работата на наставникот, како причина го издвоиле 6 или 15 % од вкупниот број на испитаници, додека за немањето на квалитетни менаџерски кадри се изјасниле 4 или 10 %, додека 2 или 5 % се изјасниле за немањето на традиција за практикување на МЧР во образованието. Резултатите од истражувањето, за тоа која е причината за неразвиеност на практиките на Менаџментот на човечки ресурси (МЧР) во образованието, се презентирани во табела 6.

Табела 5 - Пирамиде 1.4: Која е причината за неразвисност на практиките на МЧР во образованието

СТАВОВИ	f	%
Политиките на државата за развој на МЧР во образованието	10	25%
Немањето на традиција за практикување на МЧР во образованието	2	5%
Немањето на квалитетни менаџерски кадри	4	10%
Немањето на соодветна нормативно-правна регулатива	0	0%
Немањето на дефинирани критериуми за работата на наставникот	6	15%
Неусогласеност помеѓу образовните политики и пазарот на труд	18	45%
Друго	0	0%

Овие податоци кореспондираат со поврзаноста на образованието со пазарот на трудот, односно со неусогласеноста меѓу образовните политики и пазарот на трудот. Неприлагодувањето кон новите услови на пазарот на трудот условуваат јаз помеѓу соработката на образовните институции и пазарот на трудот.

Се смета дека проблемите и предизвиците во образованието треба да се гледаат пообјективно. Факт е дека во воспитно – образовните институции се случуваат промени, како составен дел на општествено – политичките промени во државата. Министерството за образование и наука, многу инвестираше во подобрување на физичките услови на училиштата, опремување со наставни средства и помагала, направени се измени и дополнувања на законите за образование, во насока на унапредување на статусот и квалитетот на наставничката професија. Се разбира, дека тоа не е доволно. Потребни се нови усогласени инвестиции во оваа сфера, при што државата ќе се стреми политиките да ги заснова врз сознанијата за реалната состојба и ќе планира активности, што ќе обезбедат применливост на решенијата. Се уште постојат недоречени и несоодветни конкретни стандарди и критериуми за работата на наставникот. За директорите, нема конкретно дефинирани стандарди, туку нивните постигања се персонифицираат преку генералната проценка на училиштето.

Новините во Законот за обука и избор на директор на основно и средно училиште, покрај тоа што ќе ги изострат критериумите за избор на директор, предвидуваат и нов концепт за едукација и селекција на квалитетен менаџерски кадар. Истиот треба да селектира квалитетен менаџерски кадар, кој континуирано ќе се надградува. Во него, прецизно е дефинирано, кој во иднина може да биде директор на училиште. Новиот Закон за обука и избор на директор воведува и построги услови за лиценцирање на директорите на училишта, со утврдени критериуми за упис и обука, по кои ќе има завршен испит. Според истиот, ќе има основна и напредна обука. Завршниот испит ќе се полага пред комисија во три дела и на крај, доколку положи, ќе се лиценцира. Само доколку реформите се сфатат како државен проект, даваат надеж дека училиштата во наредниот период ќе

постигнуваат повисоки резултати, како и чекор напред кон афирмација на подигнувањето на мотивите за поголеми постигања кај наставниот кадар.

Иницијативи за развој на МЧР

Ставовите, кои се анализирани во табела 7 и графичкиот приказ во графикон 6 го покажуваат мислењето на наставниците за тоа од каде треба да дојдат најголемите иницијативи за развојот на Менаџментот на човечки ресурси. Може да се заклучи дека најголем број, 46 или 38,3 % од вкупниот примерок на испитаници, сметаат дека тоа се државните институции (БРО, МОН), па следуваат 31 или 25,8 % му припаѓаат на директорот, 26 или 21,7 % самите наставници, 14 или 11,7 % стручната служба и најмал број 3 или 2 % од локалната самоуправа. Според наодите од Хи квадрат тестот (види прилог 2, табела 3), хипотеза 1 (X1) која гласи: *Улогата на директорот, како менаџер на човечки ресурси во доменот на образованието, е оценета како најзначајна за развојот на кариерата кај наставниците во основното образование од предметна и одделенска настава и со различен работен стаж не е потврдена*. Како најзначајни за професионалниот развој се оценети државните институции.

Табела 6 - Прашање 1.5: Од каде треба да дојдат најголемите иницијативи за развојот на МЧР во образованието

СТАВОВИ	f	Процент
Директорот	31	25,8%
Стручната служба	14	11,7%
Државни институции (БРО, МОН)	46	38,3%
Локална самоуправа	3	2%
Самите наставници	26	21,7%
Друго	0	0%

Резултатите добиени кај наставниците од предметна и одделенска настава одделно, го покажуваат следното: 23, или 37,70 % од вкупниот примерок на наставниците од одделенска настава сметаат дека најголемите иницијативи за развој на менаџментот на човечки ресурси треба да доаѓаат од државните институции (МОН, БРО), додека 23 или 38,98 % од предметните наставници (Табела 8, 9, Графикон 6, 7). И во ставовите на наставниците, со работен стаж од 0 – 10 години, највисок степен на согласност 39,5 % се за државните институции (МОН, БРО), 36,5 % со работен стаж од 11 до 25 години и 42,86 % со работен стаж над 25 години (Табела 10, 11, 12; Графикон 8, 9, 10).

Табела 7 - Прашање 1.5 Од каде треба да дојдат најголемите иницијативи за развојот на МЧР во образованието

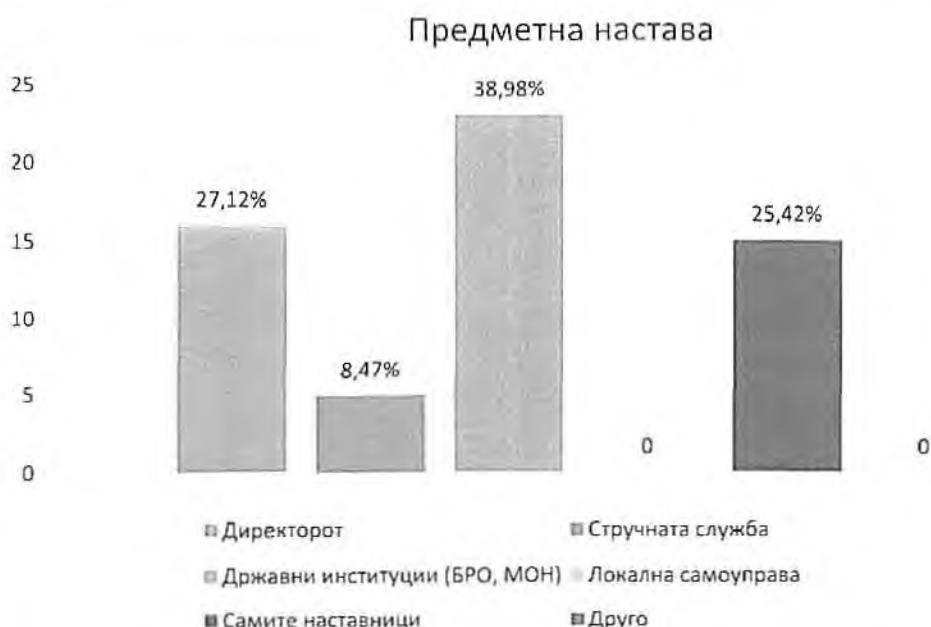
СТАВОВИ	f	Процент
Директорот	15	24.59%
Стручната служба	9	14.75%
Државни институции (БРО, МОН)	23	37.70%
Локална самоуправа	3	4.92%
Самите наставници	11	18.03%
Друго	0	0%



Графикон 6 - Прашање 1.5 Од каде треба да дојдат најголемите иницијативи за развојот на МЧР во образованието

Табела 8 - Прашање 1.5: Од каде треба да дојдат најголемите иницијативи за развојот на МЧР во образованието

СТАВОВИ	f	Процент
Директорот	16	27.12%
Стручната служба	5	8.47%
Државни институции (БРО, МОН)	23	38.98%
Локална самоуправа	0	0%
Самите наставници	15	25.42%
Друго	0	0%



Графикон 7 - Прашање 1.5 Од каде треба да дојдат најголемите иницијативи за развојот на МЧР во образованието

И покрај бројните опсежни анализи, спроведени во изминатите години, на голем број експерти од институциите во државата, поточно Министерството за образование и наука (како што е случај кај нас) и сите други државни институции, кои работат во негови рамки (Биро за развој на образованието, Државен просветен инспекторат, Државен испитен центар итн.), како и експерти од странство, непостоењето на систем, кој предвидува мерки во воспитно – образовниот систем, создава претстава како всушност целата работа да зависи од наставниците, кои се последната алка – извршители на системот.

Но, ако на врвот на хиерархијата на воспитно-образовната структура на училиштето се наоѓа директорот, кој ја има клучната улога како лидер, иницијатор и пропагатор за воведување на иновации, чија што задача е на вистински начин (продуктивно, креативно, ефикасно и ефективно) да управува со сите ресурси (човечки, материјални, финансиски) за остварување на интересите и целите на училиштето, тогаш не треба да се занемари и неговото значење во процесот на развојот на менаџментот на човечки ресурси, што е главен услов за повеќе знаење на учениците, за поуспешни наставници и за понапредна држава. Директорот на училиштето е истовремено и лидер, кој ја има клучната улога во планирањето и координирањето на вработените. Улогата на раководителите е да им помогнат на вработените, во процесот на оценување на нивните способности и слабости, интересирања и аспирации.

За изненадување е релативно нискиот процент, 2, 5 % од вкупниот примерок испитаници, кои сметаат дека од локалната самоуправа, треба да доаѓаат најголемите иницијативи за развој на МЧР. Не е земено во предвид дека денешните новосоздадени услови за работа на воспитно-образовните организации, голем дел од надлежностите и ингеренциите од Министерството за образование и наука преминаа на локално ниво (училишта и локална власт), училиштата сами ќе одлучуваат за својот понатамошен развој и опстанок.

Ако тргнеме од фактот, дека училиштето постои заради средината, поточно заради учениците, како негови клиенти, не можеме да го занемариме воспоставувањето на новите односи меѓу него и неговите интересенти, кои директно или индиректно влијаат на неговото работење. Само таквата поставеност ќе овозможи реално планирање на идните состојби, согласно актуелниот процес на децентрализација на образовниот систем и зајакнување на капацитетите на училиштата, во услови на децентрализиран образовен систем, со постојани променливи барања од страна на средината.

Од анализата на оцената на наставниците со различен работен стаж за улогата на директорот во развојот на МЧР, од 0 – 10 години (Графикон 8), од 11 – 25 години (Графикон 9) и над 25 години (Графикон 10), заклучуваме дека распоредот на одговорите е речиси ист. Според наведените податоци од графиконите, јасно може да се забележи дека највисок процент, 39, 5 % од вкупниот број на испитаници со работен стаж од 0 до 10 години се согласуваат дека најголемите иницијативи за развој на МЧР во образованието треба да доаѓаат од државните институции (МОН, БРО). Ист е случајот и кај наставниците со работен стаж од 11 до 25 години, кои се изјасниле исто така со највисок процент од процент од 36, 5 % за државните институции (МОН, БРО). Наставниците со работен стаж над 25 години се изјасниле со 42, 86 % од вкупниот број на испитаници. Но, кај нив локалната самоуправа нема никаква процентуална застапеност.

Постои тенденција како најодговорни за кариерниот развој на наставниците, да се оценуваат државните институции, а директорот и самите наставници имаат речиси подеднаква улога.

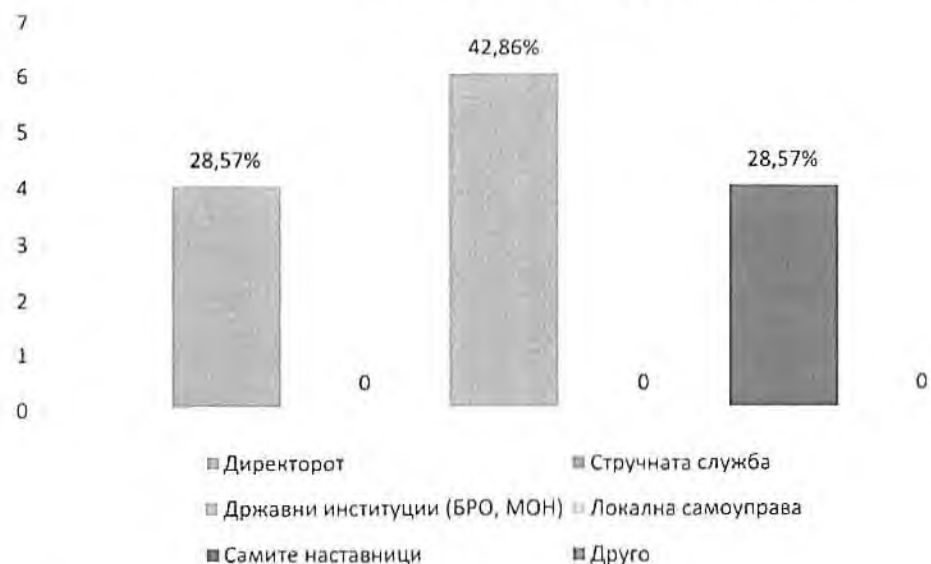


Графикон 8 - Прашање 1.5: Од каде треба да дојдат нај-големите иницијативи за развојот на МЧР во образованието



Графикон 9 - Прашање 1.5: Од каде треба да дојдат нај-големите иницијативи за развојот на МЧР во образованието

Работен стаж над 25 години



Графикон 10 - Прашање 1.5: Од каде треба да дојдат најголемите иницијативи за развојот на МЧР во образованието

Друга причина е тоа што наставниците, денес не можат да се носат со промените, засновани на погрешно водени политики, пред сè, со новите законски промени од 1996 година, каде се даде приоритет на родителите, а никаде не беа наведени нивните обврски. Негувањето на внатрешниот дух е единствена формула за успех на сите животни полиња. Со вклучување на сите чинители во образованието, ќе се создадат предуслови за успешен развој на наставникот. Наставниците играат клучна улога, но не можат да дејствуваат сами. Туку, како дел од националниот образовен систем и од кохерентната образовна политика, кои мора да бидат поткрепени со адекватни ресурси, а еден од тие ресурси е професионалниот развој.

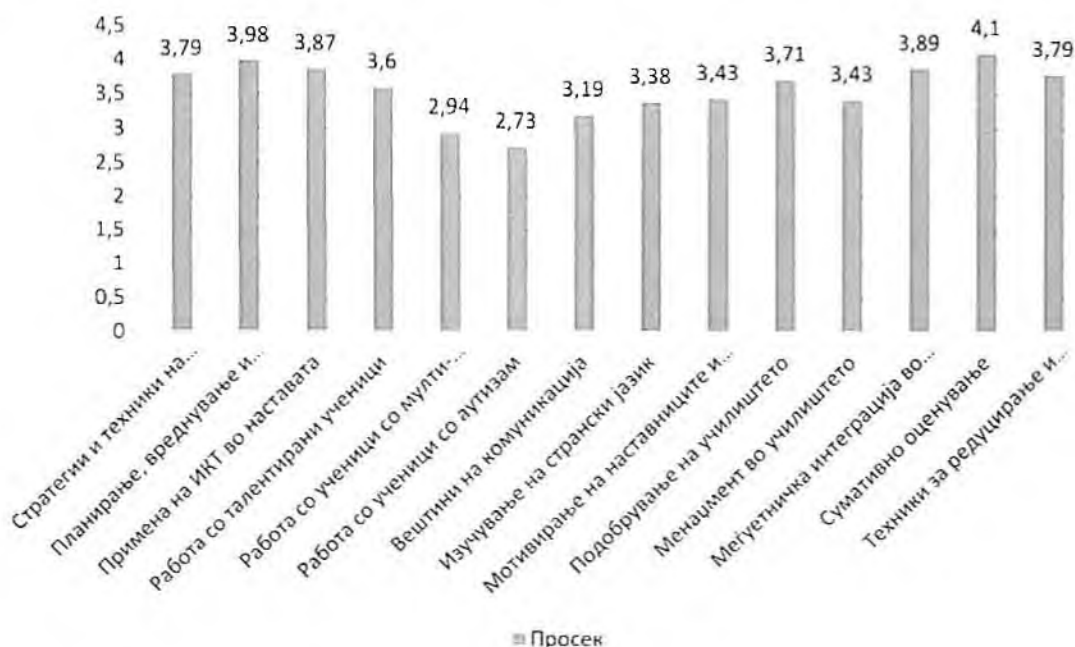
Информираност за застапеност на обуките

За истражувањето на степенот на информираност за застапеноста на обуките во нивното училиште, се користеше скала на процена од Ликертов тип. Во скалата се содржани четиринаесет содржини на обуки, со пет можни ставови, кои се движат во распонот од: 5 - потполно се согласувам до 1 – потполно не се согласувам. Добиените резултати изразени во вид на фреквенции и аритметички средини се прикажани во табела 10 и во графикон 11, кој следи подолу.

Може да се види дека најголемиот број од анкетираниите искажале највисока согласност 5 – потполно се согласувам, со добиена вредност на аритметичка средина 4,10 за застапеност на обуката за сумативно оценување.

Табела 9 - Прашање 2.1: Кои обуки се застапени во Вашето училиште

Р.б	ОБУКИ	1	2	3	4	5	М
1	Стратегии и техники на подучување и учење	10	5	17	56	32	3,79
2	Планирање, вреднување и оценување	9	1	19	46	45	3,98
3	Примена на ИКТ во наставата	6	10	15	52	37	3,87
4	Работа со талентирани ученици	13	6	29	40	32	3,60
5	Работа со ученици со мулти-хендикеп	27	17	26	36	14	2,94
6	Работа со ученици со аутизам	33	20	29	22	16	2,73
7	Вештини на комуникација	22	14	25	37	22	3,19
8	Изучување на странски јазик	18	10	31	30	31	3,38
9	Мотивирање на наставниците и учениците	14	15	27	34	30	3,43
10	Подобрување на училиштето	9	9	33	26	43	3,71
11	Менаџмент во училиштето	15	11	32	32	30	3,43
12	Меѓуетничка интеграција во образованието	10	6	17	41	46	3,89
13	Сумативно оценување	6	0	23	38	53	4,10
14	Техники за редуцирање и контрола на стресот	15	6	19	29	51	3,79



Графикон 11 - Прашање 2.1 Кои обуки се застапени во Вашето училиште

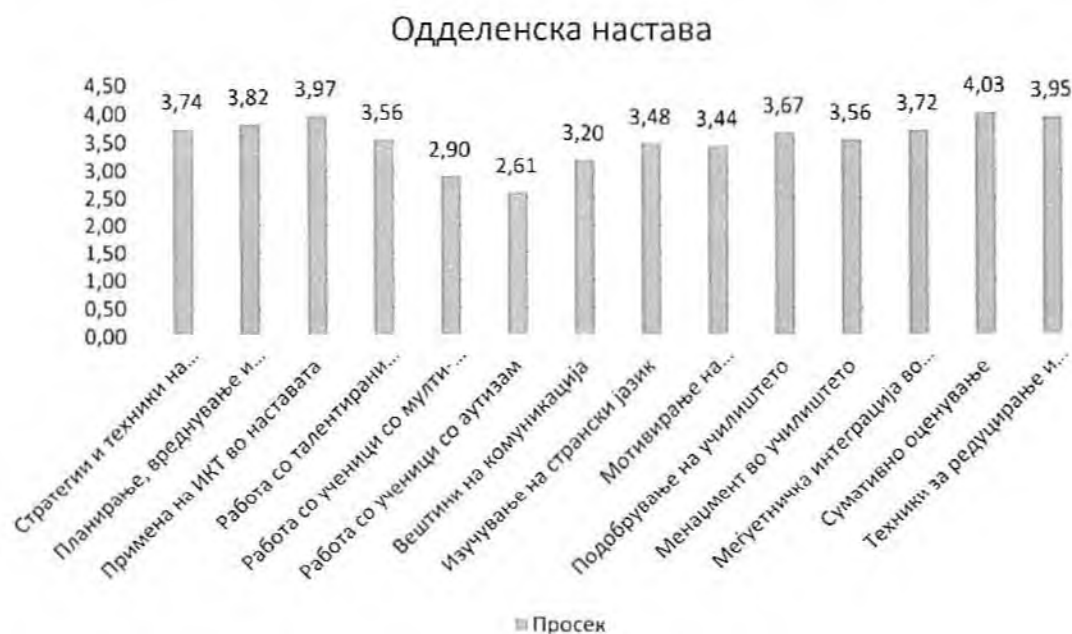
Гледано поединечно, распоредот на одговорите на наставниците е речиси ист и кај наставниците од одделенска (табела 11 и графикон 12) и предметна настава (табела 12 и графикон 13). Анализата на разлики во оценките за застапеноста на видовите обуки кај наставниците од одделенска и предметна настава покажува дека двете групи даваат слични одговори (види прилог 2, табела 4). Резултатите покажаа дека најмалку е застапена обуката : „ Работа со ученици со аутизам “, 2,73. Добиената најмала вредност на аритметичка средина за оваа обука, ја поврзуваме со недоволната едукација на наставниците за работа со овие

деца. Актуелната концепциска поставеност на воспитанието и образованието на децата подразбира инклузија на децата со посебни потреби, во рамките на редовните основни училишта. Инклузијата како процес, ја наметнува и потребата од подготвеност на училиштата и наставниците, преку соодветни прилагодени наставни планови по секој предмет, за работа со деца, со лесна попреченост во развојот.

Хипотеза 2 (H_2): **Не постои разлика во поглед на на информираноста и застапеноста на обуките кај наставниците од предметна и одделенска настава не се отфрла.**

Табела 10 - Прашање 2.1: Кои обуки се застапени во Вашето училиште

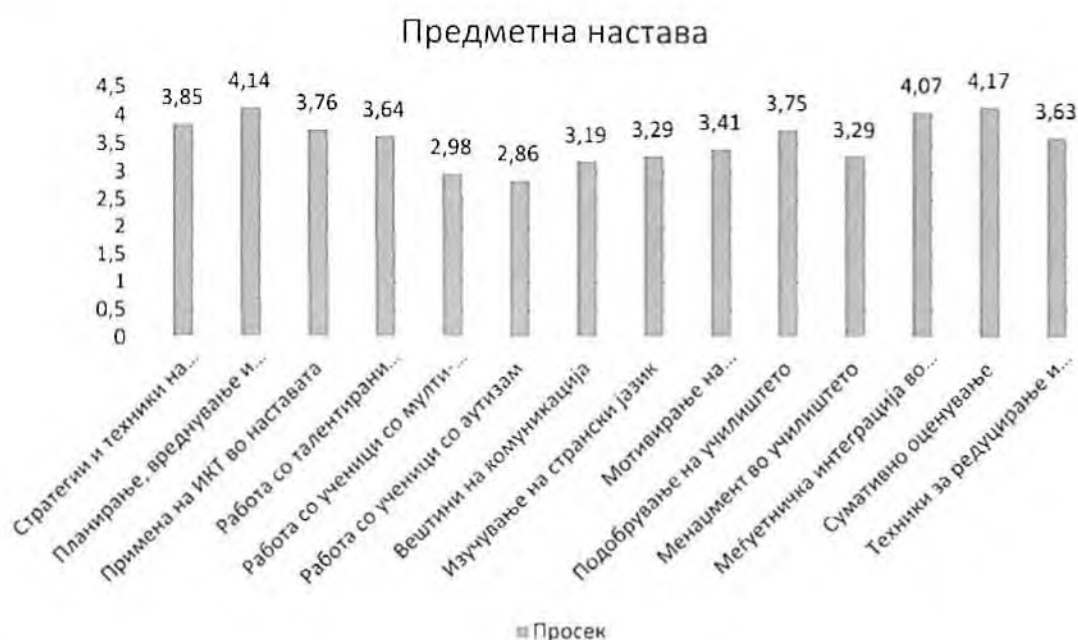
Р.б	ОБУКИ	1	2	3	4	5	М
1	Стратегии и техники на подучување и учење	7	3	6	28	17	3,74
2	Планирање, вреднување и оценување	6	1	12	21	21	3,82
3	Примена на ИКТ во наставата	4	2	8	25	22	3,97
4	Работа со талентирани ученици	8	2	14	22	15	3,56
5	Работа со ученици со мулти-хендикеп	15	5	17	19	5	2,90
6	Работа со ученици со аутизам	18	9	17	13	4	2,61
7	Вештини на комуникација	11	6	12	24	8	3,20
8	Изучување на странски јазик	7	3	19	18	14	3,48
9	Мотивирање на наставниците и учениците	6	7	16	18	14	3,44
10	Подобрување на училиштето	5	5	18	10	23	3,67
11	Менаџмент во училиштето	7	5	16	13	20	3,56
12	Меѓуетничка интеграција во образованието	8	3	9	19	22	3,72
13	Сумативно оценување	4	0	12	19	26	4,03
14	Техники за редуцирање и контрола на стресот	5	2	11	16	27	3,95



Графикон 12 - Прашање 2.1 Кои обуки се застапени во Вашето училиште

Табела 11 - Прашање 2.1: Кои обуки се застапени во Вашето училиште

Р.Б	ОБУКИ	1	2	3	4	5	М
1	Стратегии и техники на подучување и учење	3	2	11	28	15	3,85
2	Планирање, вреднување и оценување	3	0	7	25	24	4,14
3	Примена на ИКТ во наставата	2	8	7	27	15	3,76
4	Работа со талентирани ученици	5	4	15	18	17	3,64
5	Работа со ученици со мулти-хендикеп	12	12	9	17	9	2,98
6	Работа со ученици со аутизам	15	11	12	9	12	2,86
7	Вештини на комуникација	11	8	13	13	14	3,19
8	Изучување на странски јазик	11	7	12	12	17	3,29
9	Мотивирање на наставниците и учениците	8	8	11	16	16	3,41
10	Подобрување на училиштето	4	4	15	16	20	3,75
11	Менаџмент во училиштето	8	6	16	19	10	3,29
12	Меѓуетничка интеграција во образованието	2	3	8	22	24	4,07
13	Сумативно оценување	2	0	11	19	27	4,17
14	Техники за редуцирање и контрола на стресот	10	4	8	13	24	3,63



Графикон 13 - Прашање 2.1 Кои обуки се застапени во Вашето училиште

Понатаму, кога од нив се бараше, од каков вид на обуки имаат потреба наставниците, а училиштето не ги реализира, мислењата се во насока на истакнување на приоритетните области, во кои на наставниците им е потребна дополнителна поддршка, како што се: комуникација и соработка со родителите и деловната средина, современи методи и техники на работа, техники за раководење / управување со одделението (наставници на почетокот на кариерата), како и стекнување на поголеми стручни компетенции за наставната област, предметот и

методиката. Останатите предлози на наставниците се однесуваат на инсистирање, обуките да се реализираат во работните денови, а не за време на викенди, посоодветни места за одржување на обуката и истата да биде трансферирана преку компјутери.

И покрај тоа што се реализираа крупни и долгорочни реформи, во повеќе аспекти на воспитно – образовниот процес во Република Македонија, сепак, како тоа да не е доволно за новиот лик на наставникот. За да може успешно да одговори на сите предизвици, што со себе ги носи новото време, мора перманентно да работи на своето стручно и педагошко усовршување. Па така, заради потребата од воведување од современи образовни технологии во наставата и 30 % застапеност на ИКТ во содржините на секој наставен предмет, покрај базичните обуки на наставниците за обуката: „ *Примена на ИКТ во наставата* “, неопходни се и дополнителни обуки на наставниот кадар, во рамките на самото училиште. Згора на ова, ако го додадеме и фактот дека сеуште среќаваме наставници, кои не се оспособени да ја применуваат современата наставна технологија, чие оправдување за тоа, тие самите, го наоѓаат во недостаток на материјални ресурси на училиштата.

За жал, моменталниот професионален развој на наставникот се сведува на собирање на сертификати од обуките, кои се вреднувани при интегралната евалуација на училиштето и во професионалното досие на наставникот. Исто така, содржините на обуките нудат општи знаења, а не развивање и учење на конкретните содржини на предметите. Има предмети, кои не се покриени со никакви обуки за усовршување. Досега, речиси и да не се водеше сметка за поврзување на теоријата и праксата од една страна, како и можноста за употреба на сознанијата, стекнати на обуката, во училница од друга страна. Во голем дел, содржините на обуките се повторуваат и не се во функција на наставата.

Оттаму ѝ потребата од промена на системот за професионален развој на наставникот, негова операционализација, концепциски нови програми за континуиран развој и стаблирање на механизам, преку кој ќе можат да споделуваат искуства за имплементацијата на новонаучените знаења, умеења во пракса и да ги информираат креаторите на политиките. Не можеме, а да не согледаме, поголема партиципација на наставниците во програмите за перманентно, стручно и педагошко усовршување, а по следењето на обуката да се изготви извештај. При изборот на содржината на обуката, потребно е да се изготват брошури, во кои јасно ќе бидат формулирани целите, исходите, односно какви знаења, умеења, вештини и компетенции, новини, ќе донесе таквата обука, кои се обучувачите, кој ја

финансира, за каков тип на обука се работи, како и опис на начинот на работа во текот на обуката. Досегашната определба, за непостоење на клучен параметар за евалуација и контрола, што од наученото се применува во наставничката пракса, говори дека сеуште не може да се направи дистинкција помеѓу успешна и неуспешна обука.

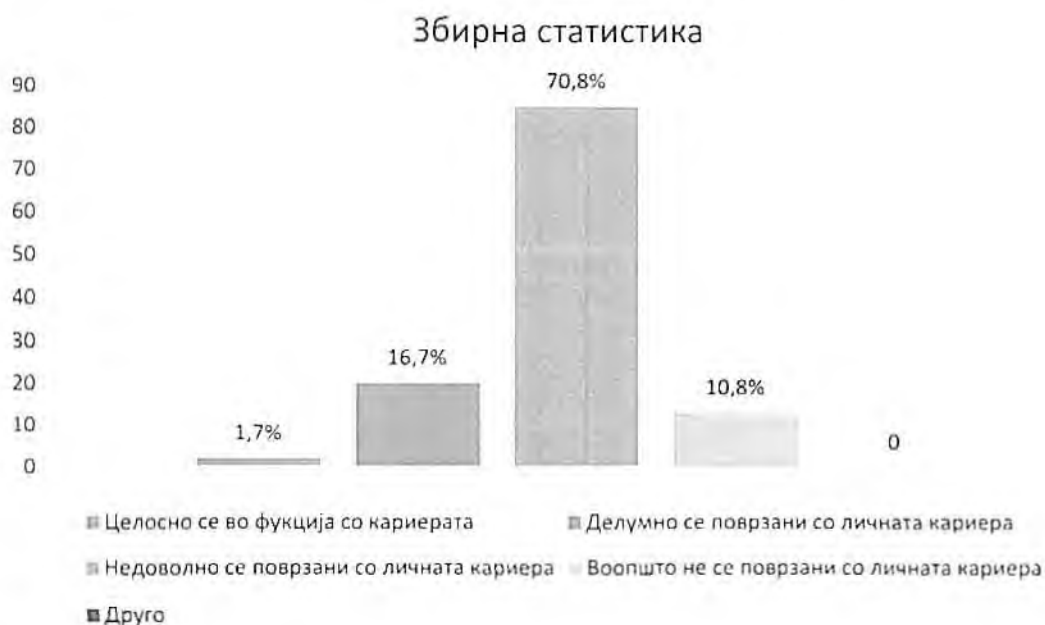
Примената на стекнатите знаења и вештини, не е критериум за успешна обука, туку дали воопшто се стекнати знаења и вештини, а нивната примена зависи и од други фактори. На поединците им се потребни информации за образовните можности и можностите за обука за работните места и нивните карактеристики, како и за побарувачката на пазарот на трудот. Истражувањето на потребите на наставникот за стручно усовршување се прави со цел да се идентификуваат областите и темите, кои изискуваат пружање на дополнителна поддршка. Идентификувањето на неопходните обуки, наставничките компетенции, искуствата на наставникот, потребните знаења и вештини ќе овозможат што потемелни пристапи при изработката на програмите, кои ги покриваат најкритичните и најнеопходните области и компетенции. Директорот како менаџер, заедно со педагошко – стручната служба, треба да се обидат да им обезбедат корисни информации, за ефикасен развој на кариерата на наставниците. Сето ова, треба да биде во духот на заедничките интереси и промоција на училишната организација, како целина во општеството и на општеството во интернационални рамки. Квалитетните информации, во однос на кариерата, се од суштинско значење, за развој на кариерата во правилна насока.

Обуките и личната кариера на наставникот

Она, што се наметнува како последно прашање, во прилогот 2, на анкетниот прашалник, произлегува од претходното прашање и се однесува на важноста на обуките за градењето на лична кариера на наставниците, во училиштето или надвор од него. На наставниците им беа понудени четири можни алтернативи, со градација на одговорите (целосно – делумно – недоволно и воопшто не се поврзани со кариерата), Понатаму имаа опција, преку отворено прашање, да наведат нешто друго. Резултатите за прашањето дали обуките ви помагаат да изградите лична кариера во училиштето или надвор од него се презентирани во табела 13, а графичкиот приказ во графикон 14.

Табела 12 - Прашање 2.3: Дали обуките ви помагаат да изградите лична кариера во училиштето или надвор од него

СТАВОВИ	f	Процент
Целосно се во функција со кариерата	2	1.7%
Делумно се поврзани со личната кариера	20	16.7%
Недоволно се поврзани со личната кариера	85	70.8%
Воопшто не се поврзани со личната кариера	13	10.8%
Друго	0	0%



Графикон 14 - Прашање 2.3: Дали обуките ви помагаат да изградите лична кариера во училиштето или надвор од него

Според она што може да се забележи од табела 13, процентот на оние, кои се изјасниле со третиот понуден одговор е највисок (недоволно се поврзани со личната кариера), односно 70.8% се изјасниле дека обуките се недоволно поврзани со личната кариера на наставникот. Применетиот Хи квадрат тест (види прилог 2, табела 5) потврди дека најчесто биран одговор е третиот понуден одговор.

Тоа значи дека Хипотеза 3 (H_3): *Наставниците од одделенска и предметна настава сметаат дека содржините на обуките се недоволно поврзани со развојот на нивната кариера* е потврдена.

Табела 13 - Прашање 2.3: Дали обуките ви помагаат да изградите лична кариера во училиштето или надвор од него

СТАВОВИ	f	Процент
Целосно се во функција со кариерата	2	3.28%
Делумно се поврзани со личната кариера	13	21.31%
Недоволно се поврзани со личната кариера	40	65.57%
Воопшто не се поврзани со личната кариера	6	9.84%
Друго	0	0%

Табела 14- -Прашање 2.3. Дали обуките ви помагаат да истрадите лична кариера во училиштето или надвор од него

СТАВОВИ	f	Процент
Целосно се во функција со кариерата	0	0%
Делумно се поврзани со личната кариера	7	11.86%
Недоволно се поврзани со личната кариера	45	76.27%
Воопшто не се поврзани со личната кариера	7	11.86%
Друго	0	0%

Табела 14 ги содржи одговорите на наставниците од одделенска настава, а табела 15, одговорите на наставниците од предметна настава. И во двата случаи, распоредот на одговорите на прашањето и кај наставниците од одделенска и предметна настава е скоро ист, т. е. 65,57% и 76,27%.

Развојот на кариерата најтесно е поврзан со процесот на дополнителното образование. Со штотуку усвоениот закон за Академија за наставници, кој ќе започне да се применува од следната 2015 / 16 година, за првпат ќе се регулира и лиценцира професијата наставник. На тој начин, наставниците, што ќе ја посетуваат Академијата и знаењата, што преку неа ќе ги стекнат, ќе влијаат на нивното професионално унапредување и на износот на нивните плати.

Свесни сме дека многумина ќе кажат, дека тоа е додатен притисок, повеќе трошоци, како ѝ губење на мотивацијата за работа кај наставниците, а од друга страна, ваквите Академии отвораат можност Владата да го централизира во нејзина моќ целото образование и оддаваат впечаток дека државата, која ги основала факултетите, нема доверба во истите.

Преку Ликертовата скала на процена, со 8 тврдења, на кои анкетираниите требаше да дадат свој степен на согласност од 1 до 5, односно од воопшто не се согласувам до потполно се согласувам, се обидовме, да дојдеме до податоци, за тоа **што според наставниците претставува наставничката кариера**. Додека оние испитаници, кои не се согласуваа со ниту еден од понудените ставови, имаа можност сами да го дефинираат поимот: *наставничка кариера*.

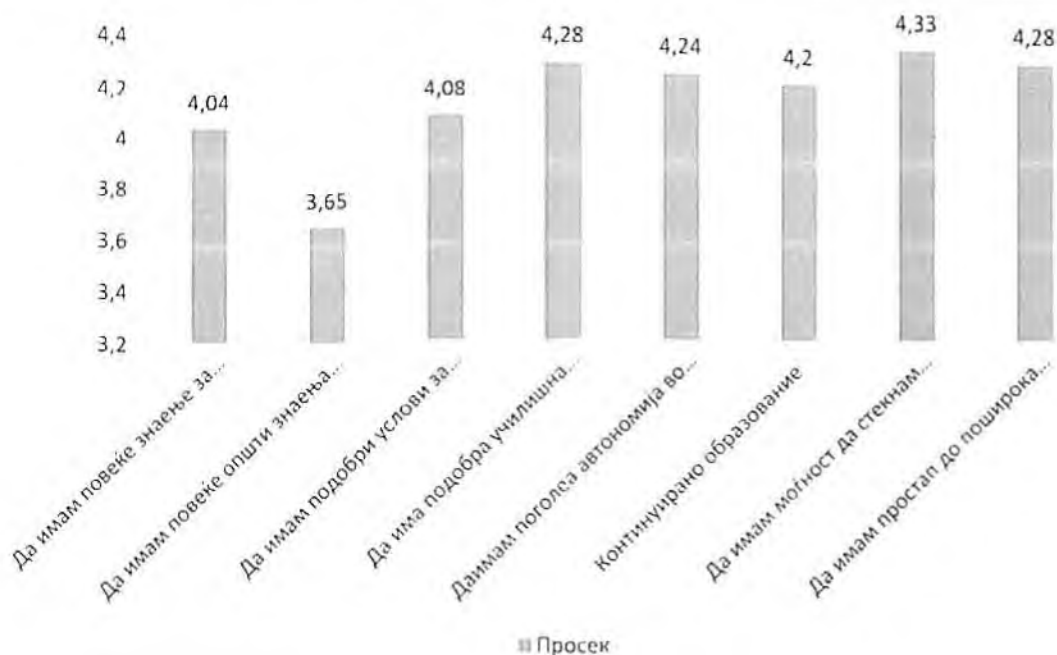
Добиените податоци, презентирани во табела 16 и графичкиот приказ во графикон 15, упатуваат на постоење на блискост на вредностите на аритметичките средини на понудените тврдења. Непарметрискиот тест на разлики помеѓу ранговите на дадените тврдења (види прилог 2, табела 6) покажа дека испитаниците различно ги рангирале тврдењата на понудената скала од 1 до 5 – највисоко ги рангирале тврдењата *Да има подобра училишна организација и Да имам можност да стекнам нови методи на работа и наставнички умеетја*, а најнизок ранг му доделиле на тврдењето *Да имам повеќе општи знаења (политика, економија, култура)*.

Блискоста на аритметичките средини, ја поврзувам со фактот што досегашните практики во основното образование, сведочеа за непостоење на унифицирани планови за кариерен развој на наставниците. За жал, се уште постојат наставници, кои не се доволно информирани за можностите за нивниот професионален развој, не се водат правилни кадрови политики, а за сметка на тоа, се привилегираат се едни исти наставници, постојано праќајќи ги на обука. Поголемиот број наставници не се доволно оспособени за новите предизвици и бараат поголема поддршка, следење и давање на повратна информација (feedback) од нивните директори. Наставниците, сè уште не се свесни дека континуираното унапредување на воспитно – образовниот процес и неговото усогласување со потребите на современото општество, наложуваат унапредување на квалитетот на наставниот процес, по пат на воведување на иновации и по пат на професионален развој на наставникот.

Оттука, се наметна нужноста од стаблирање на систем за кариерно напредување, што ќе значи, постоење на наставници, кои ќе го држат чекорот со професијата и ќе бидат многу покорисни за учениците.

Табела 15 - Пристап 3.1: Што претставува „наставничката кариера“

СТАВОВИ	1	2	3	4	5	М
Да имам повеќе знаење за предметот што го предавам	7	6	12	45	50	4,04
Да имам повеќе општи знаења (политика, економија, култура)	10	11	19	51	29	3,65
Да имам подобри услови за личен развој	8	2	20	32	58	4,08
Да има подобра училишна организација	6	2	13	30	69	4,28
Да имам поголема автономија во работата	7	1	11	38	63	4,24
Континуирано образование	7	1	15	35	62	4,20
Да имам можност да стекнам нови методи на работа и наставнички умеења	7	1	6	38	68	4,33
Да имам пристап до поширока стручна литература	6	2	6	45	61	4,28



Графикон 15 - Прашање 3.1 - Што претставува наставничката кариера

Приврзаност кон професијата

Заради целосен увид на состојбата на терен, во врска со тоа, при кои околности наставникот би го напуштил своето работно место, понудени беа четири алтернативи и една отворена можност за самостојно изразување на својот став, доколку не се согласуваат со предложените. Врз основа на добиените податоци, за погледите и ставовите на наставниците, вградени во табела 17 и графички приказ во графикон 16, може да се констатира дека најголем број, 53, од вкупниот број на испитаници, 120, сметаат дека би прифатиле било каква работа за повисока плата. Најмал број, 17, сметаат дека не би ја менувале работата под никаков услов. Хи квадрат тестот (види прилог2, табела 7) потврди дека најчесто биран одговор е *Би прифатил веднаш било каква работа за повисока плата*, односно дека статистички значајно е поголем бројот на испитаници кои го избрале овој одговор од оние кои избрале други понудени одговори. Според тоа Хипотеза 4 (H_4), која гласи: *Кај наставниците постои висок степен на спремност за промена на професијата е потврдена.*

Табела 16 - Прашање 3.2: Во кои околности би го напуштиле Вашето работно место

	Основна вредност	Процент
Би прифатил веднаш било каква работа за повисока плата	53	44,17%
Би прифатил да работам што и да е друго за иста плата	29	24,17%
Би го сменил само училиштето, но не и професијата	21	17,50%
Не би ја менувал работата под никаков услов	17	14,17%
Друго	0	0%

Збирна статистика



Графикон 16 - Прашање 3.2: Во кои околности би го напуштиле Вашето работно место

Слична тенденција постои доколку гледаме поединечно, во одделенска и предметна настава (табела 18, 19 и графикон 17, 18). Имено, 28 или 45,90 % од наставниците од одделенска настава, а 25, или 42,37 % од предметните наставници, се изјасниле дека би прифатиле било каква работа за повисока плата. Постои разлика во ставовите кај наставниците од одделенска и предметна настава, во однос на тоа што најмал број, 4, или 6,56 % кај наставниците од одделенска настава, се изјасниле дека не би ја менувале работата под никаков услов, а 6 или 10,15 % од предметните наставници се изјасниле дека би го промениле училиштето, но не и професијата.

Табела 17 - Пирашање 3.2: Во кои околности би го напуштиле Вашето работно место

	Основна вредност	Процент
Би прифатил веднаш било каква работа за повисока плата	28	45,90%
Би прифатил да работам што и да е друго за иста плата	14	22,95%
Би го сменил само училиштето, но не и професијата	15	24,59%
Не би ја менувал работата под никаков услов	4	6,56%
Друго	0	0%



Графикон 17 - Пирашање 3.2. Во кои околности би го напуштиле Вашето работно место

Табела 18 - Пирашање 3.2: Во кои околности би го напуштиле Вашето работно место

	Основна вредност	Процент
Би прифатил веднаш било каква работа за повисока плата	25	42.37%
Би прифатил да работам што и да е друго за иста плата	15	25.42%
Би го сменил само училиштето, но не и професијата	6	10.15%
Не би ја менувал работата под никаков услов	13	22.03%
Друго	0	0%



Графикон 18 - Прашање 3.2: Во кои околности би го напуштиле Вашето работно место

Ако одговорите од збирната статистика на ова прашање (Табела 17 и Графикон 16) ги споредиме со одговорите на истото прашање согласно полот кај испитаниците (Табела 20, 21 и Графикон 19, 20), се забележува дека во најголем број или 37, 50 %, кај наставниците од машки пол, односно 45, 19 %, кај наставниците од женски пол изјавиле дека би прифатиле веднаш било каква работа за повисока плата.

Табела 19 - Прашање 3.2: Во кои околности би го напуштиле Вашето работно место

СТАВОВИ	f	%
Би прифатил веднаш било каква работа за повисока плата	6	37.50%
Би прифатил да работам што и да е друго за иста плата	3	18.75%
Би го сменил само училиштето, но не и професијата	3	18.75%
Не би ја менувал работата под никаков услов	4	25.00%
Друго	0	0%



Графикон 19 - Прашање 3.2 Во кои околности би го напуштиле Вашето работно место

Табела 20 - Прашање 3.2 Во кои околности би го напуштиле Вашето работно место

СТАВОВИ	f	%
Би прифатил веднаш било каква работа за повисока плата	47	45.19%
Би прифатил да работам што и да е друго за иста плата	26	25.00%
Би го сменил само училиштето, но не и професијата	18	17.31%
Не би ја менувал работата под никаков услов	13	12.50%
Друго	0	0%

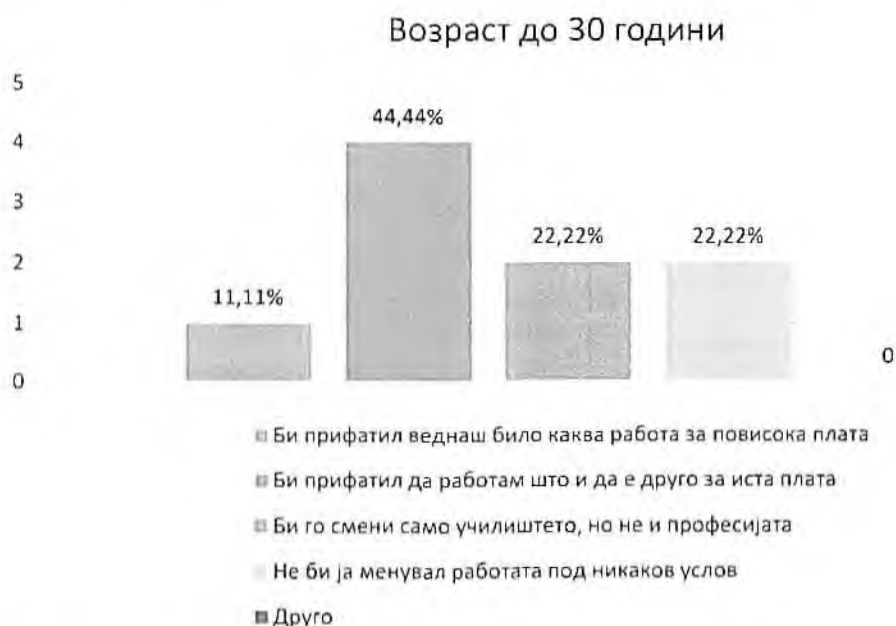


Графикон 20 - Прашање 3.2 Во кои околности би го напуштиле Вашето работно место

Не случајно, овие податоци во најголем дел кореспондираат со податоците добиени на претходните прашања, во врска со напуштањето на наставничката професија. Овие податоци ја потврдуваат поврзаноста на способностите на директорот да управува со подобрувањето на работата на училиштето.

Интересно е да се спомене дека ако направиме споредба на овие податоци со податоците, добиени согласно возраста кај испитаниците (Графикон 21, 22, 23), констатираме дека испитаниците, на возраст до 30 години или 44, 44 % од испитаниците, би прифатиле да работат што и да е друго за иста плата. Покажува дека платата и не е најважна, други фактори веројатно се вклучени во одлуката за напуштање на професијата.

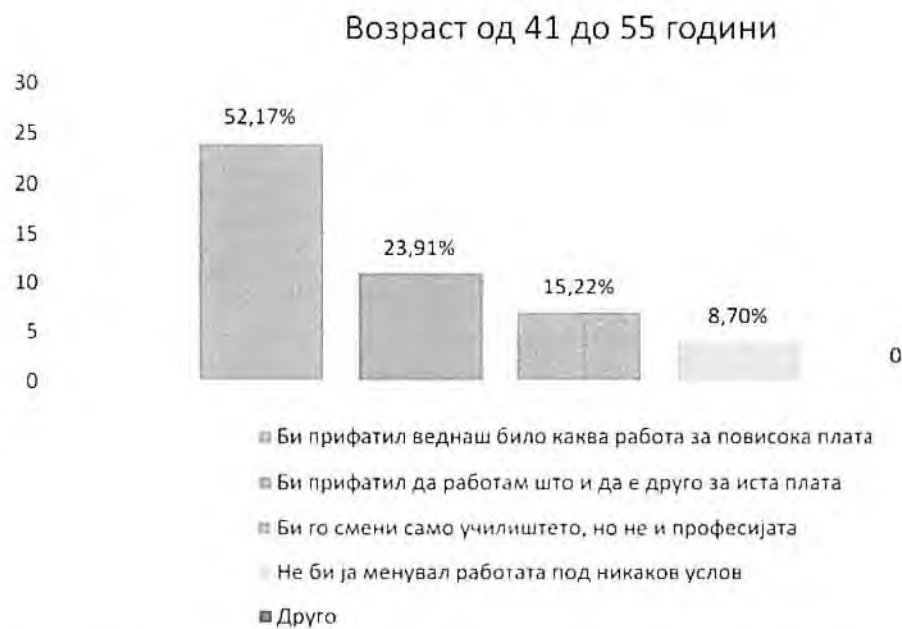
Сите овие моменти зборуваат затоа дека значајна алка за достоинството на наставниците е ѝ соодветното парично наградување, што како причина повеќе, влијае врз мотивацијата за работа. Платите на наставниците не биле никогаш над државниот просек. Платата, која не го задоволува вложениот труд, несоодветните и нееднаквите услови за работа, кои создаваат и разлика во платата поради други основи (платни трошоци, лични издатоци за нагледни средства) се причина за намалувањето на квалитетот на работата на наставниците и нивниот низок статус во општеството.



Графикон 21 – Прашање 3.2 Во кои околности би го напуштиле Вашето работно место



Графикон 22 - Пришате 3.2 Во кои околности би го напуштиле Вашето работно место



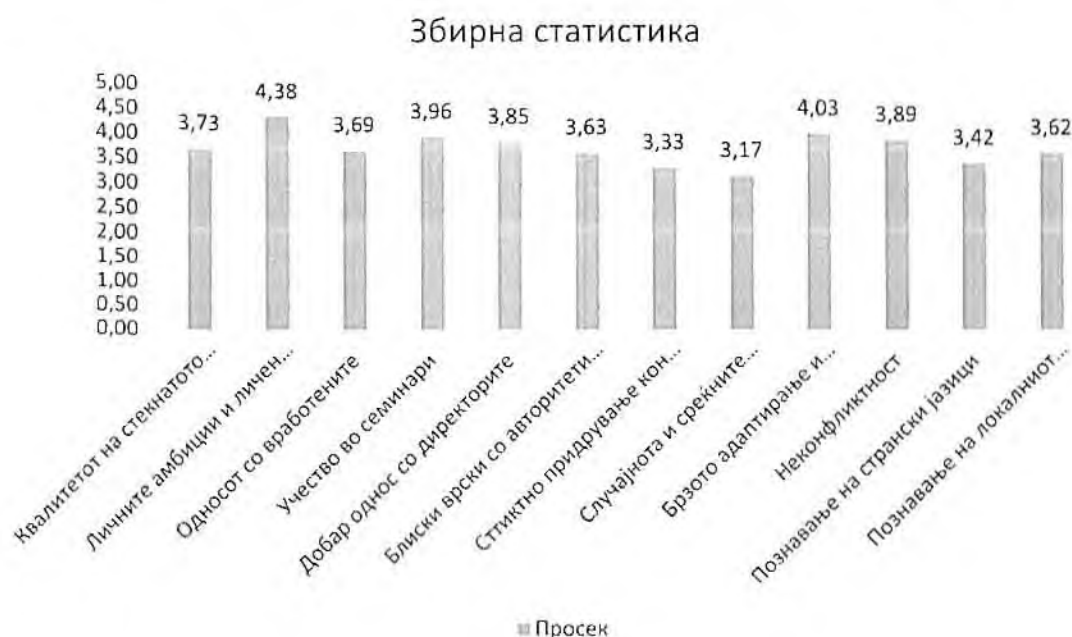
Графикон 23 - Пришате 3.2 Во кои околности би го напуштиле Вашето работно место

Фактори за развој на наставничката кариера

Во табела 22, се дадени дванаесет искази, на кои требаше да се искаже степенот на согласност на наставниците, во врска со тоа, **од што зависи наставничката кариера**. Со оглед на тоа, што не постои значајна разлика во исказите на наставниците, повеќе од јасно е дека е потребен збир на поврзани елементи, кои влијаат врз развојот на наставничкиот ресурс. Сепак, факторот, личните амбиции и личниот ангажман, со вредност на аритметичка средина од 4,38, можеби е најважниот. Секој сам прави ефективно планирање за својата кариера, донесува одлуки, како да се движи за полесно да дојде до целта и на тој начин си ги подобрува шансите за успех. Што значи, развојот на наставничката кариера е условена во голем дел и од индивидуалните карактеристики на личноста. Наставникот, освен што треба да поседува позитивни карактерни особини, како што се чесност, правичност, смиреност, отвореност кон различни можности за учење, трудољубивост, истрајност, хуманост, да усвојува се што е добро од неговите колеги, патриотризам, тој треба солидно да ја познава и да ја сака својата професија, да поседува способност за создавање на стимулативна училишна клима и култура. Непараметрискиот тест на разлики помеѓу ранговите на дадените тврдења (види прилог 2, табела 8) покажа дека испитаниците различно ги рангирале тврдењата на понудената скала од 1 до 5. Највисоко ги оцениле *Личните амбиции и личен ангажман*, а додека најмалку важно сметаат дека е *Познавање на странски јазици*. Хипотеза 5 (H_5) според која: *Наставниците од одделенска и предметна настава, сметаат дека наставничката кариера најмногу зависи од личните амбиции и личниот ангажман* е потврдена.

Табела 21 - Прашање 3.3: Од што зависи наставничката кариера

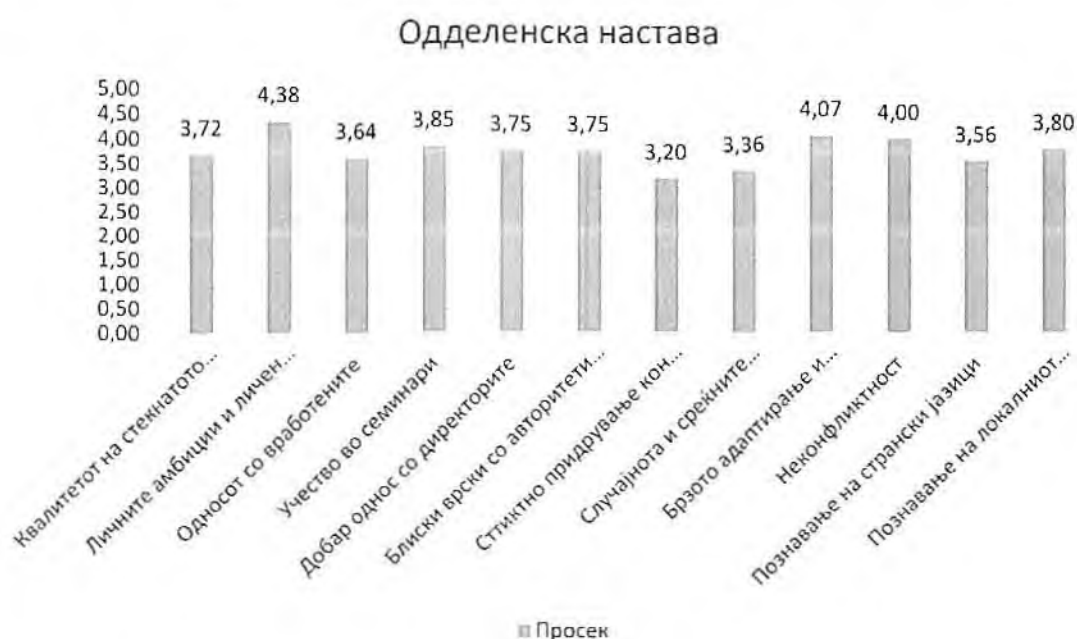
СТАВОВИ	1	2	3	4	5	М
Квалитетот на стекнатото факултетско образование	11	8	18	49	34	3,73
Личните амбиции и личен ангажман	4	4	10	27	75	4,38
Односот со вработените	6	7	36	40	31	3,69
Учество во семинари	4	7	24	40	45	3,96
Добар однос со директорите	6	9	25	37	43	3,85
Блиски врски со авторитети од опкружувањето	12	13	23	31	41	3,63
Строго придржување кон правилата	14	15	32	35	24	3,33
Случајноста и среќните околности	21	22	20	30	27	3,17
Брзото адаптирање и снаодливоста	3	9	19	40	49	4,03
Неконфликтност	7	8	21	39	45	3,89
Познавање на странски јазици	14	20	24	26	36	3,42
Познавање на локалниот менталитет	12	14	18	40	36	3,62



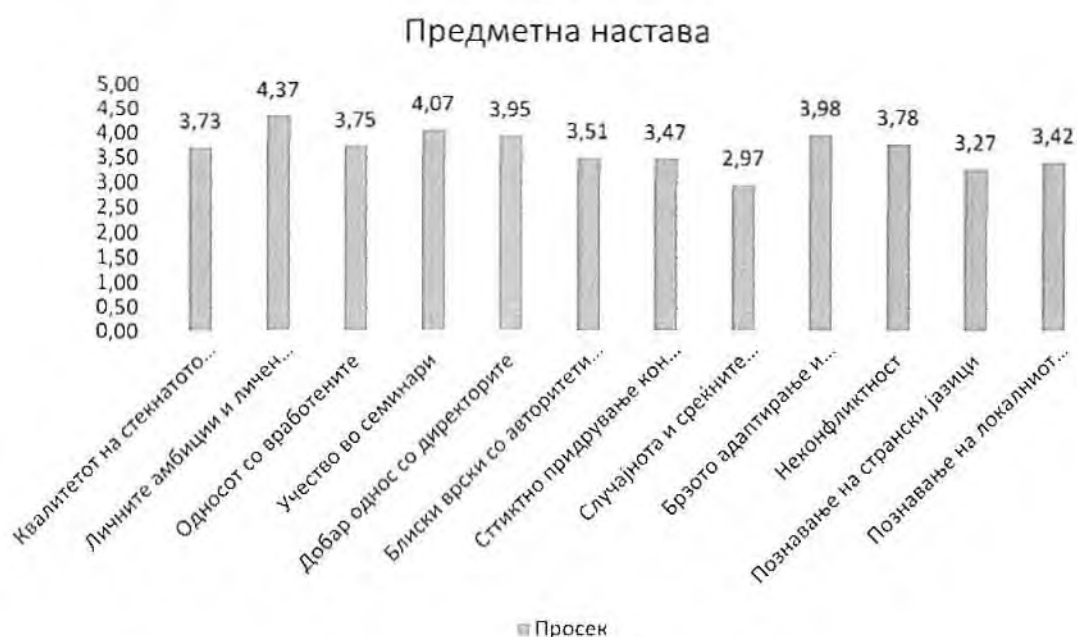
Графикон 24 - Прашање 3.3 Од што зависи наставничката кариера

Се разбира дека првата подготвителна фаза во развојот на кариерата кај наставниците, стекнувањето на иницијалното образование е од непроценлива важност за идните наставници, да се стекнат со потребните знаења и вештини, како и со потребното практично искуство, заради поврзување на вештините на наставниците со потребите на учениците. Добиената диплома на наставникот, треба да биде само можност, за влез во наставничката професија. По завршувањето на иницијалното образование, неопходно е, јакнење на наставничката компететност, низ различни начини и програми на стручно усовршување. Но, секако, неизоставен дел е и раководење на наставниот кадар, од страна на високо професионални директори, учеството на општеството и на училишната организација, материјалната и стручна поддршка...

На прво место и кај наставниците од одделенска и од предметна настава е рангирано исто така личните амбиции и личниот ангажман (Графикон 25, 26)



Графикон 25 - Пришање 3.3 Од што зависи наставничката кариера

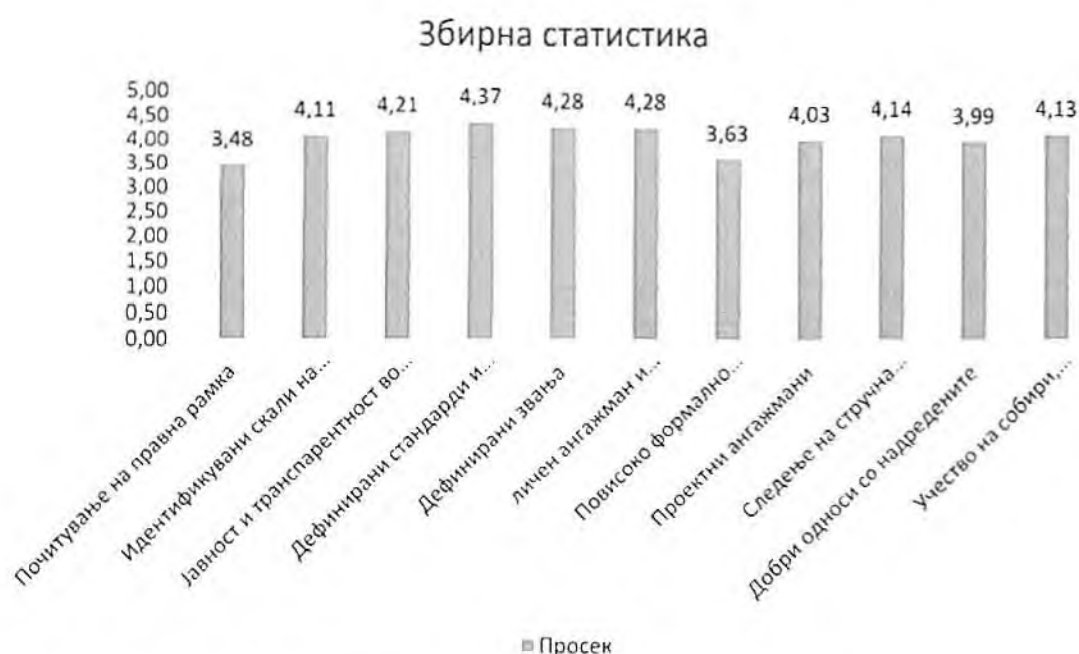


Графикон 26 - Пришање 3.3 Од што зависи наставничката кариера

При анализата на Ликертовата скала на ставовите на наставниците, за тоа кои би требало да бидат според Вас, Вашите приоритетни стратегии кои водат кон професионално и кариерно напредување, се дојде до резултатите дадени во Табела 23.

Табела 22 - Пирашање 3.4 Кои би требало да бидат Вашите приоритетни стратегии кои водат кон професионално и кариерно напредување.

СТАВОВИ	1	2	3	4	5	М
Почитување на правна рамка	19	4	28	38	31	3,48
Идентификувани скали на напредување	2	3	20	50	45	4,11
Јавност и транспарентност во напредувањето	2	3	21	36	58	4,21
Дефинирани стандарди и критериуми	2	4	13	30	71	4,37
Дефинирани звања	3	3	13	39	62	4,28
Личен ангажман и самопожртвуваност	2	3	14	42	59	4,28
Повисоко формално образование (магистерски и докторски студии)	11	5	37	31	36	3,63
Проектни ангажмани	2	5	27	40	46	4,03
Следење на стручна литература	2	3	19	48	48	4,14
Добри односи со надредените	8	5	19	36	52	3,99
Учество на собири, конференции и сл.	3	4	18	44	51	4,13

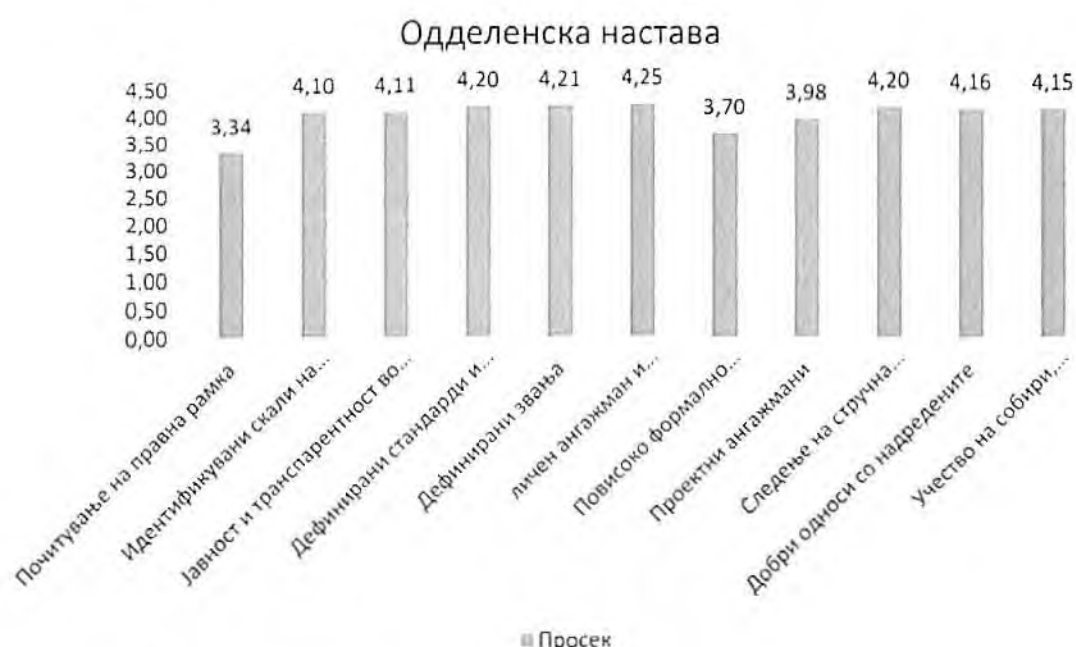


Графикон 27 - Пирашање 3.4 Кои би требало да бидат Вашите приоритетни стратегии кои водат кон професионално и кариерно напредување.

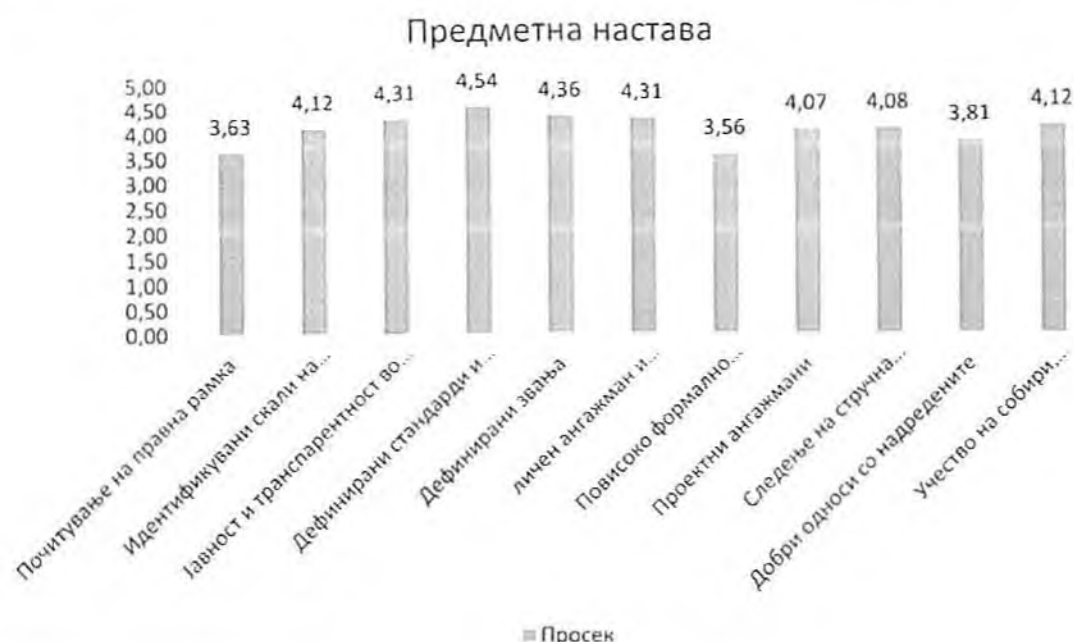
Од применетиот непараметриски тест за значајност на разликите меѓу ранговите (види прилог 2, табела 9) дадени на 11-те тврдења, заклучуваме дека постои значајна разлика во начинот на којшто наставниците ги оцениле нивните приоритетни стратегии, кои водат кон професионално и кариерно напредување. Степенот на согласност е највисок за тврдењето *дефинирани стандарди и критериуми*. Најниско е рангирано тврдењето, т.е. стратегијата *Повисоко формално образование (магистерски и докторски студии)* како и стратегијата *Почитување на правна рамка*.

Хипотезата 6 (H6), која гласи: *Наставниците од одделенска и предметна настава, како најважни стратегии за професионално и кариерно напредување ги оценуваат дефинираните стандарди и критериуми* е потврдена.

Очекувано е и распоредот на одговорите кај наставниците од одделенска и предметна настава (Графикон 28, 29). Кај наставниците од одделенска настава, највисока вредност на аритметичка средина 4,25 има кај ставот личен ангажман и самопожртвованост, а кај предметните наставници, 4,54 за дефинирани стандарди и критериуми.



Графикон 28 – Пристап 3.4 Кои би требало да бидат Вашите приоритетни стратегии кои водат кон професионално и кариерно напредување



Графикон 29. Пирамиде 3.4. Кои би требало да бидат Вашите приоритетни стратегии кои водат кон професионално и кариерно напредување

Како што може да се види од податоците дека е актуелен трендот на стагнација на развојот на кариерата на наставникот, тоа се должи на непостоење на прецизна и дефинирана процедура за стекнување на звања. Тоа ја неметна нужноста од донесување на новиот закон педагошки реформи, со кој се дефинира и прецизира процедурата за стекнување на звања. Согласно Правилникот за кариерен развој, изготвен од страна на МОН, актуелниот наставен кадар, кој има високи капацитети и е докажан, може да се пријави во Академијата за наставници, да се стекне со звање и да се стимулира, за да се лиценцира. На тој начин, не само што дефинираните стандарди и критериуми ќе ја зајакнат улогата на наставниот кадар, туку ѝ ќе дадат реална слика за нивните квалитети, доколку воспоставените стандарди за оценка се почитуваат подеднакво за сите, во услови достоинствени за оваа професија. Порастот на професионалните критериуми, оданоста кон професијата и личната кариера ќе ги промени аспирациите и вредностите на наставникот.

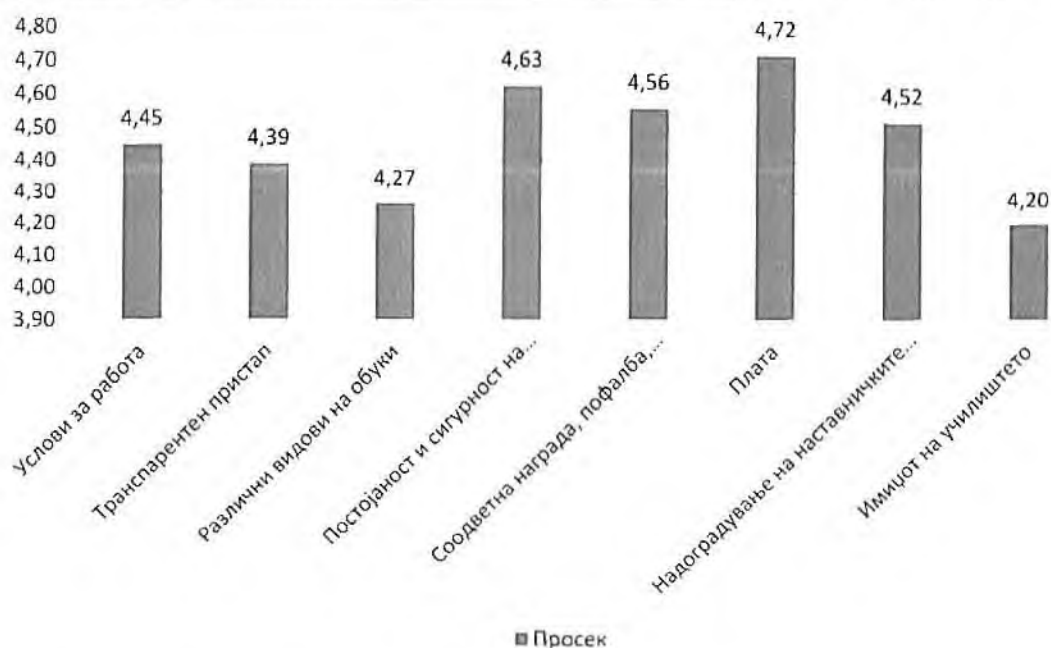
Друг предлог што, исто така, може да ја подобри ситуацијата, би бил воведувањето звања, помеѓу наставничкиот кадар во основните и во средните училишта, слично како и во сферата на високото образование.

Мотивацијата и развојот на наставничката кариера

Тргувајќи од потребата да се согледа што влијае на јакнењето на мотивацијата кај наставникот за професионално и кариерно напредување беше дадена Ликертова скала од 8 (осум) тврдења. (Табела 24, Графикон 30). Непараметрискиот тест за утврдување разлики во ранговите (види прилог 2, табела 10) што испитаниците им ги доделиле на различните мотиватори покажа дека добиените разлики се статистички значајни, при што платата е оценета како најважен поттикнувач или фактор што мотивира. Според тоа, хипотеза 7 (H7) дека **Наставниците ја оценуваат платата како најзначаен фактор за јакнењето на мотивацијата за професионално и кариерно напредување** е потврдена. Но, треба да се напомене и тоа дека, според испитаните наставници и останатите фактори се важни како мотиватори за професионално напредување.

Табела 23 - Прашање 3.5: Што влијае врз јакнењето на мотивацијата кај наставникот за професионално и кариерно напредување

СТАВОВИ	1	2	3	4	5	М
Услови за работа	3	2	10	28	77	4,45
Транспарентен пристап	2	0	14	37	67	4,39
Различни видови на обуки	1	1	21	39	58	4,27
Постојаност и сигурност на работното место	1	1	7	24	87	4,63
Соодветна награда, пофалба, признание	2	1	7	28	82	4,56
Плата	1	2	3	18	96	4,72
Надоградување на наставничките знаења, вештини и способности	2	1	9	29	79	4,52
Имиџот на училиштето	6	2	15	36	61	4,20



Графикон 30 - Прашање 3.5: Што влијае врз јакнењето на мотивацијата кај наставникот за професионално и кариерно напредување

Како причина за деградација на наставничката професија е немањето на финансиска мотивација и вреднување на трудот („ сите во ист кош “). Сепак, и покрај тоа што платите на наставниците се редовни и стабилни, сепак во пракса, нема напредување во кариерата и затоа наставник со близу 30 (триесет) години работен стаж, може да заработи просечна плата на ниво на држава. Додатоците на плати за наставници, кои работат во рурални средини или во комбинирани паралелки се недоволни, да ги мотивира за доживотно учење. Мотивацијата би се подигнала, ако воспоставените стандарди за оценка на работата, се почитуват подеднакво за сите, во услови достоинствени за оваа професија, а не со плата, пониска од просечната на Р. Македонија.

Зад нас е времето, кога професијата наставник беше се попрестижна професија. Порастот на стандардот и угледот на наставниците, како многу цврста и силна компонента, ќе резултира со побрз пораст на посposобни личности, кои сакаат да станат наставници.

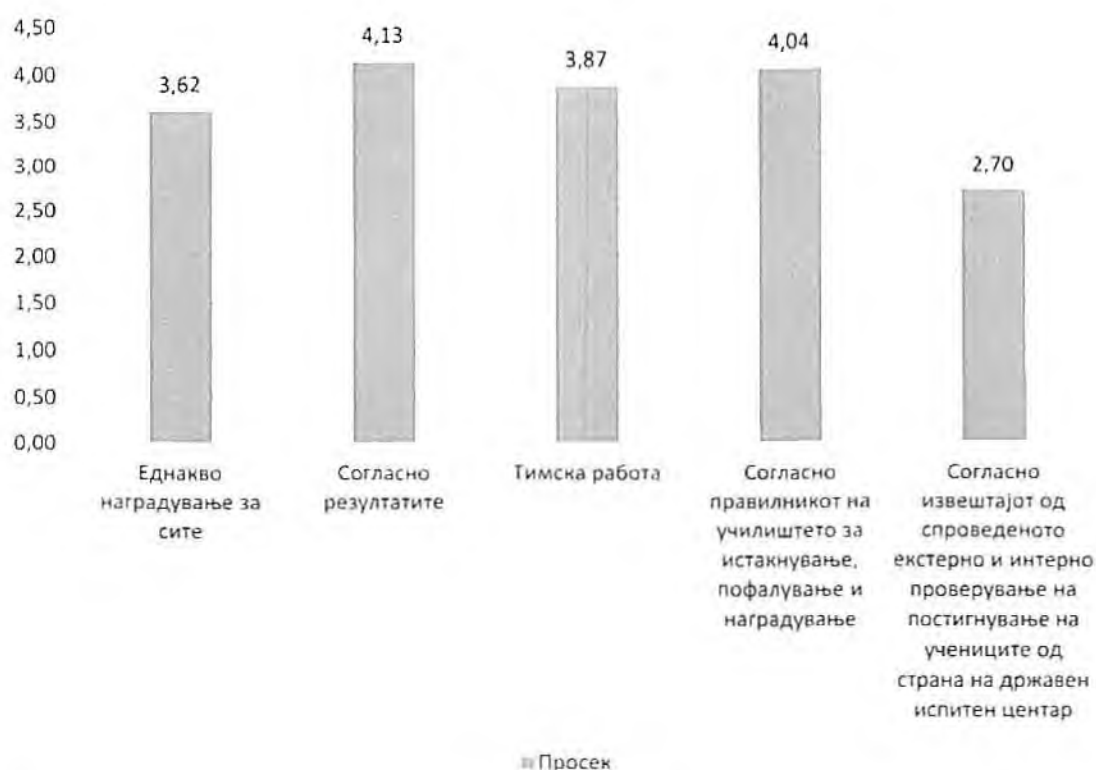
Во нашиов примерок, цениме дека луѓето кои ја одбрале професијата *наставник*, ја одбираат професијата, пред сè, зошто сакаат да го работат тоа, меѓутоа исто така сме свесни дека за нивна континуирана мотивираност, да работат на сопствено надградување и професионален развој, потребно е да се развие систем на кариерно унапредување.

Бариири во кариерниот развој - екстерно оценување

Наставниците, во однос на последното прашање од овој блок прашања, **кој модел на наградување е најмотивиращки за наставникот**, со највисок степен на согласност (Табела 25 и Графикон 31), се изјаснија (аритметичка средина, 4,13) за моделот : *согласно резултатите*. Од друга страна, најниско е оценет моделот *согласно извештајот од спроведеното екстерно и интерно проверување на постигнување на учениците, од страна на ДИЦ*. Применетиот неспраметрички тест (види прилог 2, табела 11) покажа статистички значајна разлика во рангирањето на посочените модели. Заклучуваме, изнесените ставови на наставниците се во функција на поставената хипотеза 8 (X8) која вели дека *Извештајот од спроведеното екстерно и интерно проверување на постигањата кај учениците, од страна на ДИЦ, наставниците го оценуваат како модел, којшто е најмалку мотивирачки за развојот на наставничката кариера*.

Табела 24 - Пришање 3.6: Кој модел на наградување е најмотивирачки за наставникот

СТАВОВИ	1	2	3	4	5	М
Еднакво наградување за сите	19	11	17	23	50	3,62
Согласно резултатите	5	6	17	32	60	4,13
Тимска работа	5	8	24	44	39	3,87
Согласно правилникот на училиштето за истакнување, пофалување и наградување	5	6	20	37	52	4,04
Согласно извештајот од спроведеното екстерно и интерно проверување на постигнување на учениците од страна на државен испитен центар	49	8	21	14	28	2,70



Графикон 31 - Пришање 3.6: Кој модел на наградување е најмотивирачки за наставникот

Како предизвици, со кои треба да се справи образовниот систем е и тоа што нема усогласени долгорочни политики, за тоа какви видови оценувања на учениците ќе се вршат, какви анализи ќе се прават и за кои цели ќе се користат сознанијата. Постои голема недоверба во објективноста на оценките од интерните оценувања. Фокусот на екстерното оценување врз објективноста на наставниците е проблематичен, затоа што објективноста, не секогаш значи и квалитет. Може да е слаб наставник, да има слаби ученици, екстерните оценувања тоа да го потврдат и автоматски наставникот може да добие покачување на плата, затоа што е проценет како објективен. Еден тест со различни тежински новои, не може и не треба да биде мерило на успешноста на наставниците, учениците и училиштето во целина. Уште

повеќе, вметнувањето на оценката од екстерно тестирање во свидетелствата, резултира со дополнителни премрежја, дополнителни стресови за учениците и наставниците. Проценката на наставниците треба да опфаќа повеќе аспекти од нивната работа, но главно на нивната работа за време на часовите и компетенциите, со кои се стекнуваат учениците.

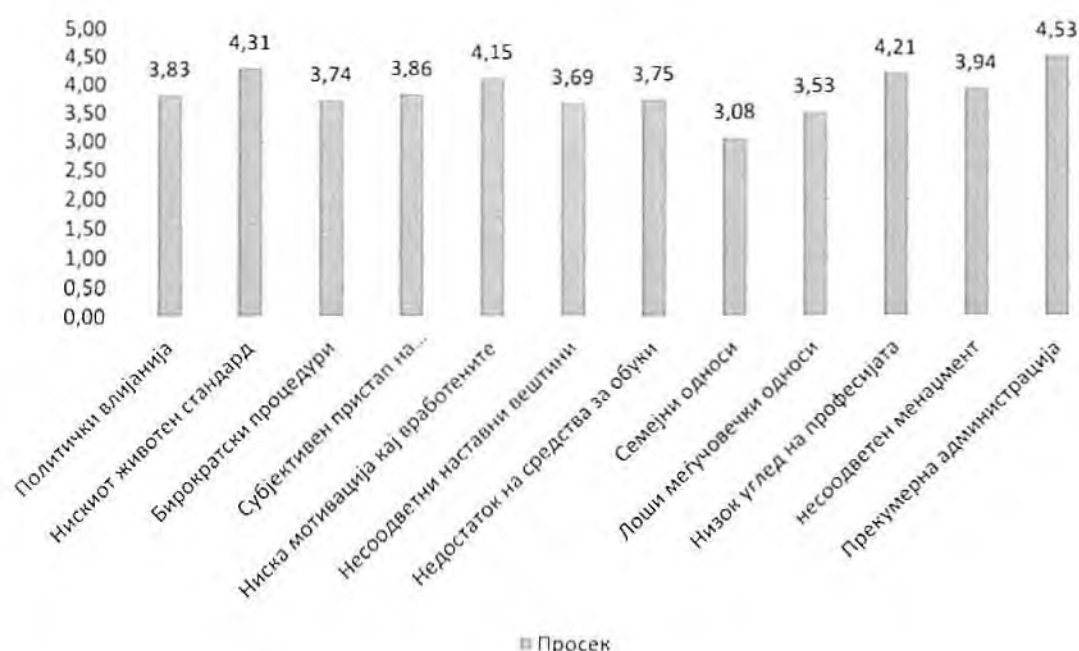
Сметаме дека моделот за казнување на наставниците како резултат на екстерното тестирање е уникатен и е лошо решение и друг таков пример во Европа нема. Никаде во светот нема докази дека ако се казнуваат наставниците, ќе се подобри нешто или дека ќе се унапреди нивната работа. Образованието не функционира и не се подобрува со казни. Други земји и системи го користат за имплементација на обрзовни политики и да се види квалитетот на знаење на учениците.

Желбата за афирмација и пофалба, како и наградата се особено важни поттикнувачи за мотивацијата на наставникот. Од неодамна, Општина Центар, започна со доделување пофалници и парични награди на најдобриот ученик полуматурант, најдобриот предметен и одделенски наставник. Критериумите за наградите ги определува Комисија на секое училиште. Најважни се успехот, квалитетот, освоените награди и посветеноста. Оваа награда ќе се доделува еднаш годишно, за да се мотивираат учениците и наставниците за да придонесат за подобро образование.

Првото прашање од прилогот 4 на анкетниот прашалник испитуваше **што стои на патот на развојот на наставничкиот ресурс**. Разгледувајќи ја табелата 26 и соодветниот графикон 32, се гледа дека најголем степен на согласност, со добиена вредност на аритметичка средина од 4,53 сметаат дека прекумерната администрација стои на патот на наставничкиот ресурс. И непараметричкиот тест (види прилог 2, табела 12) покажа дека има статистички значајна разлика во рангот доделен на оваа бариера како најизразена, наспроти семејните односи коишто с рангирани како бариера којашто најмалку го попречува професионалниот развој на наставникот. Овие податоци одат во прилог на поставената **хипотеза 9 (H9):** *Кај наставниците е најизразен ставот дека прекумерната администрација стои на патот на наставничкиот ресурс.*

Табела 25 - Прашање 4.1: Што стои на патот на развојот на наставничкиот ресурс

СТАВОВИ	1	2	3	4	5	М
Политички влијанија	7	9	28	29	47	3,83
Нискиот животен стандард	3	4	10	39	64	4,31
Бироكرатски процедури	15	5	22	32	46	3,74
Субјективен пристап на управување	2	6	38	35	39	3,86
Ниска мотивација кај вработените	3	3	20	41	53	4,15
Несоодветни наставни вештини	5	10	29	49	27	3,69
Недостаток на средства за обуки	5	11	33	31	40	3,75
Семејни односи	13	23	42	26	16	3,08
Лоши меѓучовечки односи	5	18	35	33	29	3,53
Низок углед на професијата	4	8	16	23	69	4,21
несоодветен менаџмент	3	7	32	30	48	3,94
Прекумерна администрација	1	6	8	19	86	4,53



Графикон 32 - Прашање 4.1 Што стои на патот на развојот на наставничкиот ресурс

Преголемите административни обврски, кои ги имаат денес наставниците се наведуваат како дел од причините за намалување на квалитетот на нивната вистинска работа – поучувањето. Работата на наставникот е да биде и педагог, психолог. А вака, работата како да е сведена само на: поучи, коментирај, запиши, оцени. Покрај главната обврска, да образуваат деца, во последниве години губат премногу време на администрирање, прекувремено внесување на податоци, подготовки... и слични работи. Секој од нив мора да пишува годишен план за работа, да направи тематско процесно планирање, да пишува дневни подготовки, да пополнува портфолио, да прави планови за дополнителна настава, да прави записници од одржани екскурзии и родителски средби, да пополнува листи за

напредокот на учениците, како ѝ паралелно да пополнува хартиен и електронски дневник. Ако некоја од овие обврски некој наставник не ја исполнува, се соочува со опомена и казни, од просветните инспектори, што го контролираат процесот. Тие може да станат повремено оптоварени со административните работи и проблемите, но никогаш не смеат да ја заборават нивната работа. Учениците ја чувствуваат оваа енергија, а наставниците кои ја проектираат, се многу поуспешни од оние кои ја немаат оваа енергија.

Наставниците, меѓу најзначајните фактори, со вредност на аритметичка средина 4,31, односно 4,21 ги рангираат *нискиот животен стандард* и *нискиот углед на професијата*. Нискиот животен стандард произлегува и од квалитетот на живот, со кој се соочува наставникот, кој е показател дека нашата земја се соочува со релативно висока стапка на сиромаштија и низок животен стандард и сеуште е во *долгот* и *болен* транзициски период, не дозволувајќи му на наставникот да живее достоинствен живот.

Нискиот углед на професијата е индикатор, кој зборува за положбата на просветниот работник и дискриминацијата на професијата *наставник*, која денес е најозборуваната и најкритикуваната професија. Причините за ваквата оценка на наставниците, произлегува од деградацијата на денешното семејство, недостигот од домашно воспитување кај учениците и воопшто кај младата популација, партизацијата во овој сегмент, вработувањата без критериум, изместените морални вредности кај младите под дејство на медиуми, весници, семејство, но ѝ општите состојби кои подолго време се присутни во нашата држава. За жал, сеуште постојат *залутани наставници*, кои ја промашиле професијата, само си го губат времето или оваа работа им е хоби. Таквите наставници не ја извршуваат работата квалитетно, недоволно се подготвуваат за наставата и немаат разбирање за учениците.

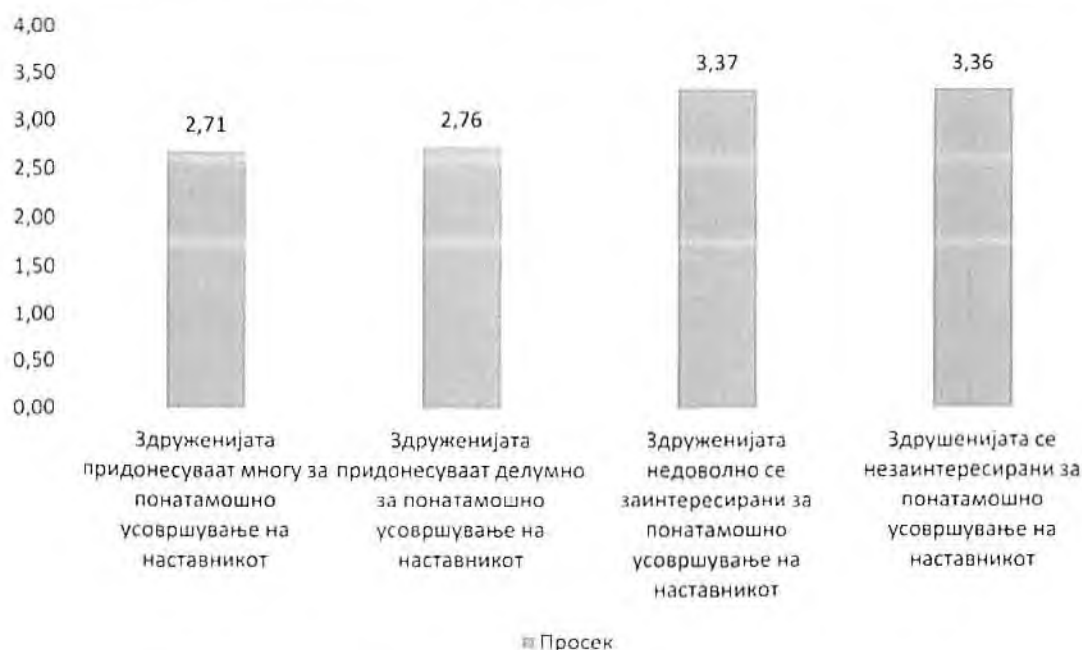
Како најниско оценет, со вредност на аритметичка средина:3,08, наставниците ги истакнуваат *семејните односи*. Наставникот, притиснат од барањата од повеќе извори, а од него се очекува и да неговиот личен живот го става по страна и не искажува негативни расположенија.

Улогата на синдикалните организации во доменот на образованието

Последните две прашања од прилогот 5 содржеа тврдeња, кои беа оценети на Ликертова скала. Резултатите од истражувањето се презентирани во табелите подолу. Во табела 27 се претставени ставовите на наставниците, кои се однесуваат на прашањето **Како ја оценувате улогата на синдикалната организација (СОНК) за професионално и кариерно напредување на наставникот**, а табела 28 се однесува на прашањето: **Како го оценувате придонесот на Здруженијата на наставниците за професионално и кариерно напредување на наставникот**. Добиените одговори на ова прашање, добиена вредност на аритметичка средина 4,1 уште еднаш потврдуваат дека СОНК нема никакви ингеренции за професионално и кариерно напредување на наставникот. Поконкретно, непаметрискиот тест (види прилог 2, табела 13) покажа дека најниско е оценето дека СОНК како важен фактор, а највисоко е оценет ставот дека СОНК нема никакви ингеренции. Во однос на другото прашање, резултатите покажаа дека наставниците значајно повисоко ги оценуваат здруженијата како незаинтересирани за усовршување на наставниците отколку како такви со голем придонес во нивното усовршување. Заклучокот е дека **хипотеза 10 (H10): Наставниците оценуваат дека припадноста и активното дејствување во определени професионални здруженија или синдикални организации многу придонесува за развојот на кариерата кај наставниците не се прифаќа.**

Табела 26- Прашање 5.1- Како ја оценувате улогата на синдикалната организација (СОНК) за професионално и кариерно напредување на наставникот

СТАВОВИ	1	2	3	4	5	М
Нема ингеренции	3	9	22	24	62	4,11
Политизиран и неактивен	7	11	32	23	47	3,77
Се занимава со се друго, но не и со професионалното и кариерно напредување на наставникот	7	7	37	18	51	3,83
Се обидува, но не може	23	10	41	20	26	3,13
Значаен фактор и дава големи заложби	40	26	29	15	10	2,41



Графикон 33 - Прашање 5.1. Како ја оценувате улогата на синдикалната организација (СОНК) за професионално и кариерно напредување на наставникот

Синдикатите постојат како обична законска форма, го искажуваат своето мислење за состојбата, но немаат директно учество ниту, пак, некое големо право во донесувањето на одлуките. Тие, како и да не постојат. Но, во јавноста кружи некаква претстава, дека синдикалните организации се премногу блиски до власта, а синдикалните активисти се недоволно активни. Неретко, најчесто пред избори некои од синдикалните организации изразуваат поддршка на одредена политичка партија, што придонесува за намалување на довербата на граѓаните во синдикалните здруженија. На сите ни е јасно дека во државава нема синдикален дух, солидарност и заедништво – кои се главните карактеристики на работничкиот синдикализам.

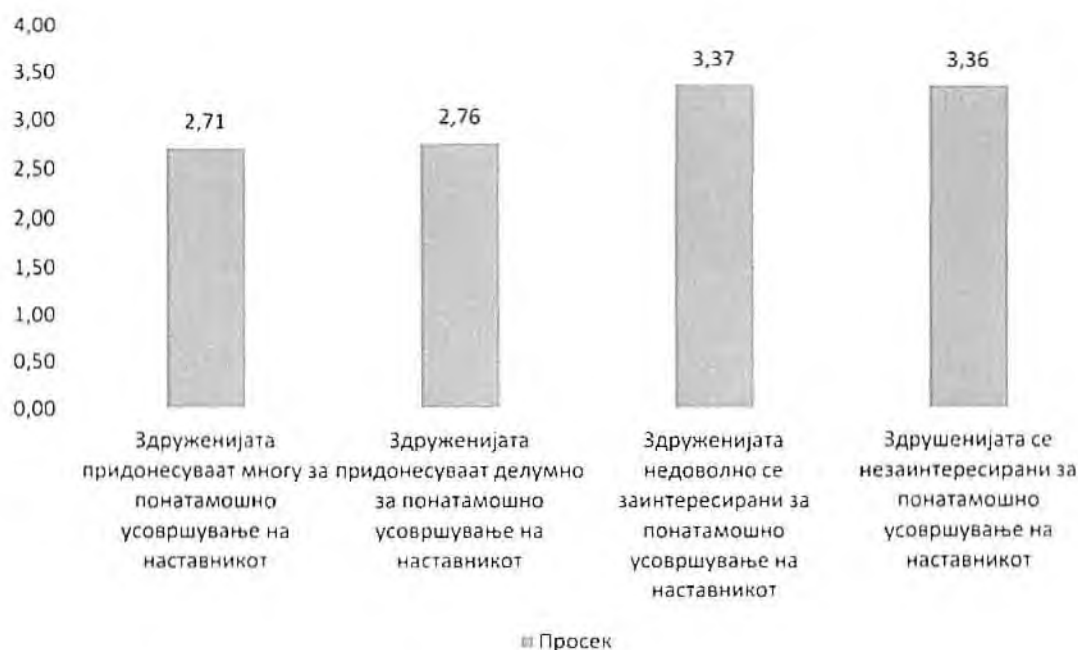
Колку и да сакаме да тежнееме дека последните случувања ќе ја променат сликата, сепак постои двојство и помеѓу членовите на СОНК, додека едни сметаат дека претседателот на СОНК тоа го прави од личен интерес заради претстојниот реизбор, други оценуваат дека е постигнат договор со ресорните министерства за барањата на наставниците, кои беа причина за генералниот штрајк. Додека едни сметаат дека статусот на македонските просветни работници е деградиран до срамни граници, други, дека е многу подобрен во последните 5 - 6 години.

Досегашните настојувања на СОНК беа учество во расправите на Комисиите за образование и наука при Сообранието на Р. Македонија, при носењето на нови или измени и дополнувања на постоечките закони, јакнење на социјалното партнерство и дијалог помеѓу единиците на локалната самоуправа,

како ѝ намалување на административните работи, како работни обврски на наставниците. СОНК смета дека со одредените согледувања со сегашниот начин на екстерно тестирање не се обезбедува целосно објективно оценување, бидејќи се заснива на недоволно елементи врз кои се донесува оценката за наставникот ,со што се доведува во прашање (не) остварувањето на главната цел.

Табела 27 - Прашање 5.2: Како го оценувате придонесот на Здруженијата на наставниците за професионално и кариерно напредување на наставникот

СТАВОВИ	1	2	3	4	5	М
Здруженијата придонесуваат многу за понатамошно усовршување на наставникот	33	18	34	21	14	2,71
Здруженијата придонесуваат делумно за понатамошно усовршување на наставникот	24	28	30	29	9	2,76
Здруженијата недоволно се заинтересирани за понатамошно усовршување на наставникот	13	15	35	29	28	3,37
Здруженијата се незаинтересирани за понатамошно усовршување на наставникот	16	13	32	30	29	3,36



Графикон 34 - Прашање 5.2: Како го оценувате придонесот на Здруженијата на наставниците за професионално и кариерно напредување на наставникот

Добиените резултати и Непараметарскиот тест (види прилог 2, табела 14) покажуваат дека Здруженијата се недоволно заинтересирани за понатамошно усовршување на наставникот, со вредност на аритметичка средина од 3,37. Според исказите на наставниците, најниско рангиран став, со вредност на аритметичка средина од 2,71 е дека Здруженијата придонесуваат многу за понатамошно усовршување на наставникот.

Практиката и искуството покажале дека Сојузот на просветните работници, Домот на просветните работници и Здруженијата на просветните работници се занимаваат се организирање на пригодна програма, по повод: „Денот на учителот“, а во поново време и добивање на акредитации за организирање на натпревари, најмалку или воопшто не, со професионалното и кариерно напредување на наставникот.

IV ДЕЛ

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ

*„Секое општество, денес, е помеѓу останатото,
огледало на работата на неговите наставници, вчера“*

Овој магистерски труд, главно, беше фокусиран во приближувањето на новата парадигма на развојот на менаџментот на човечки ресурси и развојот на кариерата на наставниците, во основното образование. Исто така, особено внимание беше посветено на суштината на наставничката професија, основните агенсии кои го обликуваат училишниот амбиент, како и специфичностите на училишната организација.

Во согласност со промените, низ кои поминува нашето општество, од т.н. *индустриско доба* во *доба на знаење*, се менува и сфаќањето на самиот поим *кариера* и неговото успешно *водење*. Моделот: *Една работа за цел живот* е заменет со *модел на кариера*, во која личноста стекнува искуства, низ формални, неформални или информални облици на учење. На кариерниот развој на наставниците, досега се гледаше мошне погрешно, односно наставникот немаше можност за друго напредување, освен да биде директор на училиште.

Националната програма за развој на образованието во Република Македонија 2005 – 2015, со придружни програмски документи, претставува првиот чекор во решавањето на статусот на доживотното образование, насочување и управување со кариера. Но, кариерниот развој, своето вистинското значење ќе го добие, со имплементација на новата законска рамка.

Истражувањето, кое беше реализирано, со цел да креираме аргументи за докажување на поставените хипотези, покажа дека во доменот на основното образование, кариерата на наставниците, не се движи според принципите на МЧР, туку според некои други екстерни принципи. Во развојот на наставничката кариера, не постојат соодветни стратегии. Меѓу другото, може да се заклучи дека МЧР во доменот на образованието, не е развиен и се посветува незначително внимание на професионалниот развој на наставниците. Исто така, постои нарушен педагошки баланс, помеѓу значајните чинители во воспитно – образовниот процес.

Посебен проблем во разгледувањето на кариерниот развој, е улогата на директорот. Во овој контекст, се наидува на проблемот на селекцијата и изборот на самите директори. Лицата, кои доаѓаат на оваа функција, селектирани се повеќе, според политичката подобност, а не според принципите на МЧР или вообичаените педагошки практики. Освен солидното познавање на педагошката теорија и

практика, успешноста во работата и другите услови, предвидени со законите, директорите треба да се добро упатени во теоријата и практиката на менаџментот на човечки ресурси. Исто така, од непроценливо значење е, секој директор перманентно да работи на своето индивидуално усовршување, преку постојано следење на стручната и на педагошката литература, како и учество на стручни собири, посветени на образовната проблематика, со цел, што повеќе, да се запознае со современите трендови, иновации и постигања во образованието и да ги примени во неговото училиште.

Променетата улога на наставникот, од реализатор кон кокреатор на курикулумот, бара од наставникот поседување на низа компетенции. Нивната бројност и разноврсност подразбира и разработена континуирана програма за професионален развој, која ќе го прати наставникот, низ сите облици на стручно оспособување (иницијално образование, воведување во работата и континуирано професионално образование) и ќе му помогне да одговори на тие барања.

Системот на образование и обука на наставниците во Република Македонија, се карактеризира со низа слабости, кои во голема мерка ја компромитираат наставничката професија и имплицираат проблеми во реализацијата на образовниот процес. Потребата од изготвување на Национална рамка на наставнички квалификации беше неминовност. Крајниот бенефит од НРНК ќе го имаат, не само учениците, туку и општеството во целост.

Новиот пакет реформи во образованието, би требало да придонесе за зголемување на квалитетот на образованието, преку осовременување на наставните програми, континуирана обука на наставниот кадар, воведување на современи методи на настава и учење, градење на јасни стандарди при следењето и вреднувањето на сите субјекти вклучени во образовниот процес, како и овозможување на личен и професионален (кариерен) развој на секој поединец во образованието. Најголем партнер во спроведувањето на реформите, се токму наставниците.

Во создавањето на сликата за кариерниот развој на наставниците, се пристапи со соодветна истражувачка методологија. Во почетокот на анализата беа поставени повеќе хипотези. Една од хипотезите се однесуваше на улогата на директорот во менаџирањето на човечките ресурси во доменот на образованието. Неговата улога е оценета како многу значајна за развојот на кариерата кај наставниците, во основното образование. Меѓутоа, очекувањата, оваа хипотеза да биде потврдена беа големи. Сепак, одговорите покажуваат дека испитаните

наставници, не ја сфатиле директорската улога, во овој домен, како значајна. Улогата и значењето на директорот не се сериозно сфатени. Најголем дел од испитуваните наставници, истакнаа дека нивната кариера е во рацете на институциите, а потребата од институционални решенија е реална.

Нашето истражување, покажа дека во училиштето, меѓучовечките односи, меѓу наставниците, не се на задоволително ниво. Познато е од теоријата за кариера, дека за кариерниот развој, неопходна е добрата комуникација, внатре во самата организација, но и воспоставување добра комуникација со надворешното опкружување. На овој предизвик, наставникот во никој случај, не би можел да одговори, без соработката со останатите субјекти во образовниот процес (директорот, училишната организација, локалната средина, државните институции, СОНК). Интересен е фактот според кој, директорот не се смета за клучна фигура во кариерниот развој на наставниците, меѓутоа тој претставува клучен стратег, кој треба да развие или усвои стратегија за професионалниот развој на наставниците. Следењето на перформансот на наставниците, претставува континуиран процес, кој се заснова на постојана комуникација, унапредување на перформансот и резултатите на вработените и реализација на целите на поединците, тимот и училиштето во целост. Секој директор, треба да развие работен контекст, кој се потпира на професионална култура на толеранција, кооперација, компромис и грижа за другите. Како прв, помеѓу еднаквите („ *Primus inter pares* “) треба да настојува, колку е можно повеќе, да ги вклучи сите наставници во процесот на одлучување, задавајќи им одредени задолженија, а со самото тоа, зголемувајќи ја нивната одговорност во работата. Во однос на оваа улога Ајнштајн истакнал: „ *Давањето на сопствен пример, не е главен начин, на кој можеме да влијаеме на некого, туку тоа е единствен начин.* “ Додека Ричар Дени, рекол: „ *Оној, кој вистински не се радува на успехот на своите луѓе, никогаш нема да биде голем водач.* “

Анализите во истражувањето, покажаа дека содржините на обуките се недоволно поврзани со развојот на нивната кариера и дека во текот на извршувањето на професијата, не воочиле развој (сволуција, трансформација, промена, развиток). Затоа, се наметнува потребата од постоење на солидни услови за професионален развој и концепт за развој на кариера, кој, не само што ќе нуди долгорочна перспектива и долгорочен развој, ќе ја зголеми и смислата и значењето за наставникот, ќе ја збогати неговата работа и ќе ги соедини потребите на наставникот и училишната организација.

Наставниците искажуваат чувство на недоволна платеност, како и ограничување на нивната автономија во реализацијата на нивната активност. Тоа резултира со значително низок идентитет на наставниците со нивната професија, но и со институцијата, во која работат. Многу од наставниците би ја напуштиле професијата и би работеле друга работа за иста плата. Тоа укажува и ниското ниво на сатисфакција од извршувањето на професијата. Во тој случај, потребно е да се создадат пристапи, кои ќе овозможат, одличните наставници, никогаш да не го изгубат ентузијазмот во нивната професија.

Наставниците од одделенска и предметна настава сметаат дека наставничката кариера, најмногу зависи од личните амбиции и личниот ангажман. Со цел, училиштето да може да стекне поголема репутација, во опкружувањето, сите вработени, ќе мораат да се ангажираат. Заради тоа, неопходна е потребата од изградување на свеста кај наставникот, за потребата од негово професионално усовршување.

Меѓу наставниците, како причина за деградација, често се споменува и отсуството на професионалните и етичките стандарди на наставничката професија и несоодветни и недоречени критериуми за оценување на наставниците. Кариерата на наставникот, би требало да биде насочена кон позивот, а не кон хиерархијата, односно во констелација со самата педагошка работа. Својата кариера, наставниците ќе ја реализираат со спој на педагошка работа и љубов кон оние, кои ги воспитуваат.

Наставниците ја оценуваат платата, како најзначаен фактор, за јакнењето на мотивацијата, за професионално и кариерно напредување. Се заклучува, дека доколку нашиот образовен систем сака да биде конкурентен, мора да ги регрутира и адекватно наградува добрите, компетитивни наставници. Истите, не само што се клучни за повисоки стандарди на образованието, туку на нив треба да се гледа, како на професионалци, кои постојано учат и се прилагодуваат на новите ситуации.

Извештајот од спроведеното екстерно и интерно проверување на постигањата кај учениците од страна на ДИЦ, наставниците го оценуваат како модел, којшто е најмалку мотивирачки за развојот на наставничката кариера. Се препорачува дека е неопходна ревизија на политиката за екстерно оценување, особено во поглед на користење на резултатите, за проценка на објективноста на наставниците и нивно наградување и казнување, врз основа на овој критериум.

Наставниците, како една од причините за деградација на својата професија ги истакнуваат и преголемите административни обврски. СОНК и МОН направија

посериозни согледувања во делот на администрирање и врз основ на тоа, покренаа постапка за нивно менување или целосно бришење од овој процес. Иако е подигнато нивото на социјалниот дијалог и партнерство помеѓу СОНК и МОН, тоа сеуште не е на задоволително ниво и не е во позитивна смисла на релации, какви што ги имаат земјите од ЕУ. Оттаму, произлегува и констатацијата кај наставниците, дека припадноста и активното дејствување во определени професионални здруженија или синдикални организации, не придонесува за развојот на кариерата кај наставниците.

Компаративните истражувања во светот, покажуваат дека квалитетот на образованието на одделенските и предметните наставници, значајно допринесува за развојот на нивната кариера. Затоа, при изработката на модел на образованието на наставникот, истакната улога има и споредбата со оние европски и светски состави на образование на учителот и наставникот, кои во меѓународните компарации се препознатливи, како успешни решенија. Резултатите ќе послужат како модел за развој на образованието на учителот и наставникот, кој ќе може да ги спроведе очекуваните реформи.

*Професионализмот во образованието, претставува
една реструктурирана образовна иницијатива, креирана
да ги унапреди училиштата и постигањата на учениците,
со подигнување на статусот на наставната професија
и поголема инволвираност на родителите.*

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Ангелоска – Галевска, Н. (2005), *Планирање на научно истражување*, (интерен материјал), Скопје: Филозофски факултет.
- Ангелоска – Галевска, Н. (2005), *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*, Битола: Киро Дандаро.
- Вјекиќ, Д. (1999) *Profesionalni razvoj nastavnika*, Učice: Učiteljski fakultet.
- Бојациоски, Д. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Скопје: Економски факултет.
- Сагг, W., Kemmis, S. (2000), *Becoming critical*, London: The Falmer Press.
- Дамјановски, Ј. (2008), *Стратегиски менаџмент*, Свети Николе: МСИ, Факултет за економика.
- Gareth R.Jones, Jenifer M. George (2008) *Современ менаџмент* (второ издание), Скопје: Глобал комуникации.
- Glasser, W. (1994), *Kvalitetna skola*, Zagreb: Educa.
- Георѓиева, Л. ет ал. (2014), *Проект за професионален и кариерен развој на наставниците*, Скопје: Македонски центар за граѓанско образование.
- Гоцевски, Т. (2003), *Образовен менаџмент*, Куманово: Македонска ризница.
- Гоцевски, Т. (2003), *Образовен менаџмент (второ издание)*, Скопје: Филозофски факултет, Куманово: Македонска ризница.
- Гоцевски, Т. (2007), *Образовен менаџмент (трето издание)*, Скопје: Филозофски факултет, Куманово: Македонска ризница.
- Гоцевски, Т. (2004), *Економика на образованието*, Битола: Киро Дандаро.
- Ѓуровска, М. (2015), *Авторизирани предавања по предметот: Наградување, мобилност и кариера*, Скопје: Филозофски факултет.
- Јаковљевиќ, З. Филиповиќ, Ј. Јанковиќ, В. (2008) и др., *Стандард знања, вештина и вредносних ставова (компетенције) за професију наставника*, Белград: Завод за унапредување образовања и васпитања. стр. 1 – 15.
- Јанкуловски, Ј. (2008), *Улогата на директорот во професионалниот развој на наставниците* (објавен труд во списанието: „ Прилози “), Битола: Македонско научно друштво.
- Јовиќ, Б. (2005), *Современо училиште*, Скопје: Книга.
- Кралев, Т. (2001), *Основи на менаџментот (трето издание)*, Скопје: Центар за интернационален менаџмент – ЦИМ.
- Marinković, S. (2010), *Profesionalni razvoj nastavnika i postignuća učenika*, Učice: Učiteljski fakultet.
- Marzano, R.&Waters, T.&McNulty, B. (2005), *School Leaderships that works*, Alexandria, Virginia USA : ASCD.
- Mašić B. (2008), *Menadžment*, Beograd: Univerzitet Singidunum str. 329
- Мицевски, Т. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Штип: Универзитет: Гоце Делчев.
- Мирасчиева, С. (2012), *Годишен зборник*, Штип: Универзитет ”Гоце Делчев”, Факултет за образовни науки.
- Modrić, Z. (2010), *Motivacija zaposlenih u skoli*, Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje.

- Нацева, Б. (2007), *Програма за обезбедување и контрола на квалитетот на образованието*, Скопје: Биро за развој на образованието.
- Најденова, Н. (1995), *Менаџер в образованието*, Благоевград, Бугарија: Ј.З.У. „Неофит Рилски“.
- Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005 – 2015, со придружни програмски документи*, (2006), Скопје: Министерство за образование и наука.
- Наставничката професија на XXI век (2013)* (ред. Марушиќ, И. и Радуловиќ, Л.), Белград: Центар за образовне политики.
- Наумовска, В. (2011), „ Стратегија за дизајнирање на модел за професионално усовршување на наставниците “, *Годишник на трудови*, бр.3, 141 – 158.
- Noett, T. (2005), *The art of school leadership*, Alexandria, Virginia USA: ASCD ;
- Петковски, Н. К., Алексова, А. М. (2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието.
- Петковски, К. (1998), *Менаџмент во училиштето*, Скопје: НИРО Просветен работник ;
- Петровска, С. (2009): *Теориски пристап во училишниот менаџмент*, Штип: Универзитет: „Гоце Делчев“, Педагошки Факултет.
- Pešikan, A. (2007): *Profesionalni razvoj nastavnika – šta je tu novo?*, *ResearchGate*, br.27, str. 1 – 5, Београд: Филозофски факултет, Институт за психологија.
- Планирање на кариера, Прирачник за реализација на слободни часови во училиштето (2012)* (ред. Ѓеорѓиевска, И.), Скопје: УСАИД, Македонија.
- Прирачник за кандидати, модул 4: Директорот како педагошки раководител (2014)*, Скопје: Државен испитен центар.
- Randelović, O. (2005): *Мотивираност наставника за самообразование и професионални развој*, *Pedagoška stvarnost*, br. 54, str.: 36 – 48.
- Razdevšek-Pučko, C. (2004): *Kakvog učitelja/ nastavnika treba (očekuje) škola danas (i sutra)?*, *Zbirka pedagogije*, br. 1, str.: 75 – 90.
- Ристевски, К. (2014), *Утврдување на формите за професионален развој на наставниците во средните училишта во Р. Македонија*, Битола: „ Св. Климент Охридски “, Педагошки факултет.
- Roncelli – Vauppot, S. & Trunk – Sirca, N. (2004), *Planiranje i odlučivanje*, Brdo pri Kranju, Šola za ravnatelje.
- Стојановски, М. (2006), *Трансфер на промените во училиштата*, Битола: Киро Дандаро.
- Subotić, Lj. et al. (2008), *Profesionalni razvoj na nivou škole, Priručnik za škole*, Podgorica: Zavod za školstvo.
- Todorović, S. (2010), *Uloga direktora škola u primeni i pedagoških inovacija*, Novi Sad: Filozofski fakultet.
- Шопов, Д. М. (2009), *Управление на Човешките ресурси*, Софија: Тракија-М.
- Шуклев, Б. (1993), *Менаџмент*, Скопје: Економски факултет.
- Vilotijević, M. (1992), *Vrednovanje pedagoškog rada škole*, Beograd: Centar za usavršavanje rukovodilaca u obrazovanju.
- Vilotijević, M. (1993), *Organizacija i rukovodjenje školom*, Beograd: Naučna knjiga.

- Vrban, S. (2010), “ Upravljanje i razvoj ljudskih resursa u obrazovnju “, *Andragoški glasnik*, Vol. 14, br. 1, str. 65-71
- Whitaker, T. (2004), *What Great Teachers Do Differently*, New York: Eye on education.
- Закон за Академијата за наставници („Сл. Весник на Република Македонија“ бр. 10/15).
- Закон за наставници во основните и средните училишта („ Сл. Весник на Р. Македонија “, бр. 10 / 15).
- Закон за обука и испит за директор на основно училиште, средно училиште, ученички дом и отворен граѓански универзитет за доживотно учење („ Сл. Весник на Р. Македонија “, бр. 10 / 14).
- Закон за основно образование („ Сл. Весник на Р. Македонија “, бр. 113 / 08, од 19. 08. 2008, 53/ 09, 82/09, 88 /09, 33/10, 116/10, 156/10, 18/11, 42/11, 51/11, 6/12, 100/12, 24/13, 41/14).
- Закон за основното образование КОНСОЛИДИРАН ТЕКСТ („Службен весник на Република Македонија“ бр. 103/08, 33/10, 116/10, 156/10, 18/11, 42/11, 51/11, 6/12, 100/12, 24/13, 41/14, 116/14, 135/14 и 10/15).

ИНТЕРНЕТ СТРАНИЦИ

- <http://www.agoravox.fr/culture-loisirs/extraits-d-ouvrages/article/petite-histoire-du-metier-d-139952> (пристапено во април 08, 2014).
- <http://www.enseignement.be/index.php?page=0&navi>. Carrière dans l'enseignement, Le Portail de l'enseignement en Fédération Wallonie (пристапено во април 08, 2014)
- <http://www.cap-concours.fr/.../statuts-et-carrieres-des-enseignants> (пристапено во мај 10, 2014)
- <http://www.education.gouv.fr> (пристапено во мај 10, 2014)
- <http://www.liberation.fr> > Société (пристапено во мај 15, 2014)
- http://www.academia.edu/5100319/Osobine_nastavnika_i_uspješno_podučavanje (пристапено во мај 15, 2014)
- <http://obrazovanie.kauza.mk/2013/03/11/nastavnik-kolku-toa-g-o-rdo-zvuchi/> Бутлеска, У.(2013), „ Наставник, колку тоа г(о)рдо звучи “ (пристапено во јуни 08, 2014).
- <http://www.unze.ba/download/modulinovacije/PredavanjePostdiplomskiSelekcija>. Slatina, M. „ Selekcija u procesu profesionalnog razvoja nastavnika “ (Koncept postdiplomski predavanja – (пристапено во септември 09, 2014).
- https://www.google.com/search?q=poslovni+forum+hr+about+nkz&rlz=1C1CHMO_enMK495MK495&oq. Nacionalna klasifikacija zanimanja, Poslovni forum (пристапено во септември 15, 2014).
- <http://www.hrleksikon.info/definicija/profesija.html> (пристапено во октомври 14, 2014).
- http://www.azoo.hr/images/stories/dokumenti/Strucno_usavrsavanje_profesionalni_razvoj. (пристапено во октомври 18, 2014).
- <http://vecer.mk/makedonija/model-za-profesionalno-usovrshuvanje-na-nastavnicite> (пристапено во октомври 18, 2014).
- <http://www.mon.gov.mk/images/documents/MCGO/Proekt%20za%20pro%20i%20kari> eren%20razvoj%20na%20nastavnicite (пристапено во октомври 22, 2014).
- <http://www.bro.gov.mk/?q=mk/node/157> (пристапено во октомври 25, 2014).
- <http://www.bro.gov.mk/?q=sektor-za-profesionalen-razvoj> (пристапено во октомври 29, 2014).
- <http://www.mon.gov.mk> (пристапено во октомври 29, 2015).
- <http://www.scribd.com> (пристапено во ноември 05, 2015).
- <http://www.stepbystep.org.mk/mk/aktivnosti> (пристапено во ноември 08, 2014).
- http://globalhr.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=50 (пристапено во ноември 12, 2014).
- <http://www.hr.com.mk> (пристапено во декември 12, 2014).
- http://www.usaid.gov/our_work/cross_cutting_programs/wid/ (пристапено во декември 12, 2014).
- <http://www.mnd-bitola.mk/files/broj%209-10/06%20Jove%20Jankulovski.pdf>
- http://www.researchgate.net/publication/266036997_Profesionalni_razvoj_nastavnika_sta_je_tu_novo (пристапено во јануари 22, 2015).

http://www.pfbt.uklo.edu.mk/mt_kr.doc, „ Утврдување на формите за професионален и кариерен развој на наставниците во средните училишта во Р. Македонија“ (пристапено во јануари 29, 2015).

http://www.sonk.org+pridobivki+i+celi+na+SONK&rlz=1C1CHMO_enMK495MK495 (пристапено во март 22, 2015).

4. Доколку во прашањето, бр. 1, сте одговориле со НЕ:

- Наведете, која е причината за неразвиеност на практиките на Менаџментот на човечки ресурси (МЧР) во образованието ?
 - а) Политиките на државата за развој на МЧР во образованието ;
 - б) Немањето на традиција на практикување на МЧР во образованието ;
 - в) Немањето на квалитетни менаџерски кадри ;
 - г) Немањето на соодветна нормативно – правна регулатива ;
 - д) Немањето на дефинирани критериуми за работата на наставникот ;
 - ѓ) Неусогласеност помеѓу образовните политики и пазарот на труд ;
 - е) Друго: _____

5. Според Вас, од каде треба да дојдат најголемите иницијативи за развојот на Менаџментот на човечки ресурси (МЧР) во образованието ?

- а) Директорот ;
- б) Стручната служба ;
- в) Државни институции (БРО, МОН) ;
- г) Локалната самоуправа ;
- д) Самите наставници ;
- ѓ) Друго: _____

Прилог 2 – Ликертова скала за утврдување на степенот на информираност на наставникот за содржините на обуки, кои му се пристапни нему и оценување на застапеноста на истите во училиштето.

1. Кои обуки се застапени во Вашето училиште ?

Насока: Изнесете го, степенот на Вашето согласување, односно несогласување, т. е. оценете го, од 1 до 5, одговорот за секое тврдење (за секој ред заокружете само еден од броевите).

Р. бр.	ОБУКИ	Воопшто не	Главна не се	Неодлучен	Главна се	Потполно се
1.	Стратегии и техники на подучување и учење	1	2	3	4	5
2.	Планирање, вреднување и оценување	1	2	3	4	5
3.	Примена на ИКТ во наставата	1	2	3	4	5
4.	Работа со талентирани ученици	1	2	3	4	5
5.	Работа со ученици со мулти хендикеп	1	2	3	4	5
6.	Работа со ученици со аутизам	1	2	3	4	5
7.	Вештини на комуникација	1	2	3	4	5
8.	Изучување на странски јазик	1	2	3	4	5
9.	Мотивирање на наставниците и учениците	1	2	3	4	5
10.	Подобрување на училиштето	1	2	3	4	5
11.	Менаџмент во училиштето	1	2	3	4	5
12.	Меѓуетничка интеграција во образованието	1	2	3	4	5
13.	Сумативно оценување	1	2	3	4	5
14.	Техники и стратегии, кои овозможуваат редуцирање и контрола на стресот	1	2	3	4	5

Друго: _____

2. Наведете од каков вид на обука имате Вие потреба, а училиштето не ги реализира: _____

3. Дали обуките Ви помагаат да изградите лична кариера во училиштето или надвор од него ?

Насока: Ве молам, одберете и заокружете само еден од алтернативите, кои Ви се дадени за избор.

- а) Целосно се во функција на кариерата ;
- б) Делумно се поврзани со личната кариера ;
- в) Недоволно се поврзани со личната кариера ;
- г) Воопшто не се поврзани со личната кариера ;
- д) Друго: _____

Прилог 3, Ликертова скала за утврдување на степенот на мотивираност, облиците на наградување и задоволството на наставникот од извршувањето на оваа професија.

1.Насока: Ве молам, наведете до кој степен се согласувате со следните тврдења (за секој ред, заокружете само еден од броевите)

Ред бр.	Што, според Вас, претставува: „ наставничка кариера “ ?	Воопшто не	Главна не се	Несодручен	Главна се	Потполно се
1.	Да имам повеќе знаења за предметот што го предавам	1	2	3	4	5
2.	Да имам повеќе општи знаења (политика, економија, култура)	1	2	3	4	5
3.	Да имам подобри услови за личен развој	1	2	3	4	5
4.	Да има подобра училишната организација	1	2	3	4	5
5.	Да имам поголема автономија во работата	1	2	3	4	5
6.	Континуирано образование	1	2	3	4	5
7.	Да имам можност да стекнам нови методи на работа и наставнички умеења	1	2	3	4	5
8.	Да имам пристап до поширока стручна литература	1	2	3	4	5

Друго: _____

2. Во кои околности, би го напуштиле Вашето работно место ?

Насока: Ве молам, одберете и заокружете само една од алтернативите, кои Ви се дадени за избор.

- а) Би прифатил веднаш, било каква работа, за повисока плата ;
- б) Би прифатил да работам, што и да е друго, за иста плата ;
- в) Би го сменил само училиштето, но, не и професијата ;
- г) Не би ја менувал работата, под никаков услов ;
- д) Друго: _____

3. Од што зависи наставничката кариера ?

Насока: Ве молам, наведете до кој степен со согласувате со следните тврдења (за секој ред, заокружете само еден од броевите).

Ред бр.	Тврдење	Воопшто не	Главно не се	Неодлучен	Главно се	Потполно се
1.	Квалитетот на стекнатото факултетско образование	1	2	3	4	5
2.	Личните амбиции и личен ангажман	1	2	3	4	5
3.	Односот со вработените	1	2	3	4	5
4.	Учество на семинари	1	2	3	4	5
5.	Добар однос со директорите	1	2	3	4	5
6.	Блиски врски со авторитети од опкружувањето	1	2	3	4	5
7.	Стриктно придржување кон правилата	1	2	3	4	5
8.	Случајноста и среќните околности	1	2	3	4	5
9.	Брзото адаптирање и снаодливоста	1	2	3	4	5
10.	Неконфликтност	1	2	3	4	5
11.	Познавањето на странски јазици	1	2	3	4	5
12.	Познавањето на локалниот менталитет	1	2	3	4	5

Друго: _____

4. Кои би требало да бидат, според Вас, Вашите приоритетни стратегии, кои водат кон професионално и кариерно напредување ?

Насока: Ве молам, наведете до кој степен со согласувате со следните тврдења (за секој ред, заокружете само еден од броевите).

Ред бр.	Тврдење	Воопшто не се согласувам	Главна не се согласувам	Неодлучен сум	Главна се согласувам	Потполно се согласувам
1.	Почитување на правна рамка	1	2	3	4	5
2.	Идентификувани скали на напредување	1	2	3	4	5
3.	Јавност и транспарентност во напредувањето	1	2	3	4	5
4.	Дефинирани стандарди и критериуми	1	2	3	4	5
5.	Дефинирани звања	1	2	3	4	5
6.	Личен ангажман и самопожртвованост	1	2	3	4	5
7.	Повисоко формално образование (магистерски и докторски студии)	1	2	3	4	5
8.	Проектни ангажмани	1	2	3	4	5
9.	Следење на стручна литература	1	2	3	4	5
10.	Добри односи со надредените	1	2	3	4	5
11.	Учество на собири, конференции и сл.	1	2	3	4	5

Друго: _____

5. Што влијае на јакнењето на мотивацијата кај наставникот за професионално и кариерно напредување ?

Ред бр.	Тврдење	Воопшто не се согласувам	Главна не се согласувам	Неодлучен сум	Главна се согласувам	Потполно се согласувам
1.	Услови за работа	1	2	3	4	5
2.	Транспарентен пристап	1	2	3	4	5
3.	Различни видови на обуки	1	2	3	4	5
4.	Постојаност и сигурност на работното место	1	2	3	4	5
5.	Соодветна награда, пофалба, признание	1	2	3	4	5
6.	Плата	1	2	3	4	5
7.	Надоградување на наставничките знаења, вештини и способности	1	2	3	4	5
8.	Имиџот на училиштето	1	2	3	4	5

Друго: _____

6. Кој модел на наградување е најмотивиращки за наставникот ?

Ред бр.	Принцип	Воопшто не се согласувам	Главна не се согласувам	Неодлучен сум	Главна се согласувам	Потполно се согласувам
1.	Еднакво наградување за сите	1	2	3	4	5
2.	Согласно резултатите	1	2	3	4	5
3.	Тимска работа	1	2	3	4	5
4.	Согласно Правилникот на училиштето за истакнување, пофалување и наградување	1	2	3	4	5
5.	Согласно Извештајот од спроведеното екстерно и интерно проверување на постигнување на учениците, од страна на Државен испитен центар	1	2	3	4	5

Друго: _____

Прилог 4 - Ликертова скала за утврдување на факторите, кои го отежнуваат професионалното и кариерно напредување.

Насока: Ве молам, наведете до кој степен со согласувате со следните тврдења (за секој ред, заокружете само еден од броевите)

1.Што стои на патот на развојот на наставничкиот ресурс ?

Ред бр.	Тврдење	Воопшто не се согласува	Главна не се согласува	Несодлучен сум	Главна се согласува	Потполно се согласува
1.	Политички влијанија	1	2	3	4	5
2.	Нискиот животен стандард	1	2	3	4	5
3.	Бироократски процедури	1	2	3	4	5
4.	Субјективен пристап на управување	1	2	3	4	5
5.	Ниска мотивација кај вработените	1	2	3	4	5
6.	Несодветни наставни вештини	1	2	3	4	5
7.	Недостаток на средства за обуки	1	2	3	4	5
8.	Семејни односи	1	2	3	4	5
9.	Лоши меѓучовечки односи	1	2	3	4	5
10.	Низок углед на професијата	1	2	3	4	5
11.	Несоодветен менаџмент	1	2	3	4	5
12.	Прекумерна администрација	1	2	3	4	5

Друго: _____

Прилог 5 - Ликертова скала за оценување на улогата на Здруженијата на наставници и Синдикалната организација, како ѝ нивната заинтересираност за професионален и кариерен развој на наставникот.

Насока: Ве молам, наведете до кој степен со согласувате со следните тврдења (за секој ред, заокружете само еден од броевите)

1.Како ја оценувате улогата на Синдикалната организација (СОНК) за професионално и кариерно напредување на наставникот ?

Ред бр.	Тврдење	Воопшто не се согласува	Главна не се согласува	Несодлучен сум	Главна се согласува	Потполно се согласува
1.	Нема ингеренции	1	2	3	4	5
2.	Политизиран и неактивен	1	2	3	4	5
3.	Се занимава со сè друго, но не и со професионалното и кариерно напредување на наставникот	1	2	3	4	5
4.	Се обидува, но не може	1	2	3	4	5
5.	Значаен фактор и дава големи заложби	1	2	3	4	5

Друго: _____

2. Како го оценувате придонесот на Здруженијата на наставниците за професионално и кариерно напредување на наставникот ?

Ред бр.	Тврдење	Воопшто не се согласува	Главна не се согласува	Неодлучен сум	Главна се согласува	Потполно се согласува
1.	Здруженијата придонесуваат многу за понатамошно усовршување на наставникот	1	2	3	4	5
2.	Здруженијата придонесуваат делумно за понатамошно усовршување на наставникот	1	2	3	4	5
3.	Здруженијата недоволно се заинтересирани за понатамошно усовршување на наставникот	1	2	3	4	5
4.	Здруженијата се незаинтересирани за понатамошно усовршување на наставникот	1	2	3	4	5

5. Друго: _____

2. СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА

Табела 1 Прилог 1/прашање 2

Наведете, во кои форми, најмногу се практикува

Разлики помеѓу наставниците од одделенска и предметна настава во оценувањето на практиките за развој на наставничката кариера:

Mann-Whitney U	95,000
Z	-,138
Sig. (2-tailed)	,890

Табела 2 Прилог 1/прашање 3

Резултати од анализа на дистрибуцијата на одговори на прашањето:

Наведете, во кои домени, најмногу се практикува

Chi-Square	9,250 ^a
df	2
Sig.	,010

Табела 3 Прилог 1/прашање 5

Резултати од анализа на дистрибуцијата на одговори на прашањето:

Од каде треба да дојдат најголемите иницијативи за развојот на Менаџментот на човечки ресурси (МЧР) во образованието

Chi-Square	44.917 ^a
df	4
Sig.	,000

Табела 4 – Прилог 2 / прашање 1, 14 искази

Резултати од понудените алтернативи во прашањето:

Кои обуки се застапени во Вашето училиште

N	120
Chi-Square	202,942
df	13
Sig.	,000
a. Friedman Test	

Табела 5 Прилог 2/ прашање 3

Резултати од анализа на дистрибуцијата на одговори на прашањето:
Дали обуките Ви помагаат да изградите лична кариера во училиштето или надвор од него

Chi-Square	139,933 ^a
df	3
Asymp. Sig.	,000

Табела 6 Прилог 3/ прашање 1 8 искази

Резултати од рангирањето на понудените алтернативи во прашањето:
Што, според Вас, претставува: „наставничка кариера“

N	120
Chi-Square	74,954
df	7
Sig.	,000
a. Friedman Test	

Табела 7 Прилог 3/ прашање 2

Резултати од анализа на дистрибуцијата на одговори на прашањето:
Во кои околности, би го напуштиле Вашето работно место

Chi-Square	26,000 ^a
df	3
Sig.	,000

Табела 8 Прилог 3/ прашање 3 12 искази

Резултати од рангирањето на понудените алтернативи во прашањето:
Од што зависи наставничката кариера ?

N	120
Chi-Square	113,689
df	11
Sig.	,000
a. Friedman Test	

Табела 9 Прилог 3/ прашање 4 11 искази

Резултати од рангирањето на понудените алтернативи во прашањето:
Кои би требало да бидат, според Вас, Вашите приоритетни стратегии, кои водат кон професионално и кариерно напредување

N	120
Chi-Square	90,793
Df	10
Sig.	,000
a. Friedman Test	

Табела 10 Прилог 3/ прашање 5 8 искази

Резултати од рангирањето на понудените алтернативи во прашањето:
Што влијае на јакнењето на мотивацијата кај наставникот за професионално и кариерно напредување

N	120
Chi-Square	59,394
df	7
Sig.	,000
a. Friedman Test	

Табела 11 Прилог 3/ прашање 6 5 искази

Резултати од рангирањето на понудените алтернативи во прашањето:
Кој модел на наградување е најмотивиращки за наставникот

N	120
Chi-Square	74,540
df	4
Sig.	,000
a. Friedman Test	

Табела 12 Прилог 4/ прашање 1 12 искази

Резултати од рангирањето на понудените алтернативи во прашањето:
Што стои на патот на развојот на наставничкиот ресурс

N	120
Chi-Square	171,693
df	11
Asymp. Sig.	,000
a. Friedman Test	