

Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ – Филозофски факултет – Скопје
*Последипломски студии по Менаџмент на човечки ресурси во
општествените дејности*



Магистерски труд:

**МЕНАѢИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ
ВО ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕ**

Ментор:

Проф. д-р Анета Баракоска

Кандидат:

Сандра Трајковска

Скопје, 2015

СОДРЖИНА

1. Вовед.....	4
---------------	---

I ДЕЛ

Теоретски пристап кон проблемот на истражување

1. Менаџмент – историски развој, поим и дефинирање.....	7
1.1. Историјат на менаџментот	
1.2. Дефинирање на менаџментот	
2. Менаџмент – функции и видови.....	10
2.1. Функции на менаџментот	
2.2. Видови менаџмент	
2.2.1. Стратегиски менаџмент – карактеристики	
3. Менаџмент на човечки ресурси – историјат и истражувања.....	15
3.1. Историски преглед на менаџментот на човечки ресурси	
3.2. Релевантни истражувања на менаџментот на човечки ресурси	
4. Менаџмент на човечки ресурси – дефинирање, функции и цели.....	23
4.1. Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси	
4.2. Функции на менаџментот на човечки ресурси	
4.3. Цели на менаџментот на човечки ресурси	
4.4. Носител на функција - менаџер на човечки ресурси	
5. Менаџментот во образованието.....	31
5.1. Улогата на менаџментот во образованието	
5.2. Нивоа на менаџмент во образованието	
6. Менаџмент на човечки ресурси во основното училиште.....	33
6.1. Директор на основно училиште	
6.2. Директорот како носител на функцијата – менаџер (лидер) на човеките ресурси	
7. Развој на вработените во основното образование.....	41
7.1. Професионален развој – доживотно учење	
7.1.1. Релевантни истражувања во областа на професионалниот развој	
7.2. Улогата на директорот во професионален развој на вработените во основното училиште	

II ДЕЛ

Методологија на истражувањето

1. Предмет на истражување.....	48
2. Цел на истражувањето.....	49
3. Задачи на истражувањето.....	50
4. Хипотези на истражувањето	51
5. Варијабли	52
6. Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	52
7. Популација и примерок на истражувањето.....	54
8. Организација и тек на истражувањето.....	55
9. Статистичка обработка на податоците.....	56

III ДЕЛ

Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето

1. Анализа на добиените резултати од анкетниот лист за наставниците и стручните соработници во основните училишта.....	57
2. Анализа и интерпретација на добиените резултати од интервјуто за директори.....	85
3. Анализа и интерпретација на добиените резултати од скалата на ставови наменета за директори	91
4. Споредбена анализа на некои прашања и одговори од анкетните прашалници за наставници, стручни соработници и директори.....	101
5. Заклучни согледувања од истражувањето.....	110

IV ДЕЛ

Прилози

1. Анкетен лист за наставници и стручни соработници.....	118
2. Протокол за интервју со директор/менаџер на основно училиште	120
3. Скала на ставови од Ликертовиот тип наменета за директор/менаџер на основно училиште	121
4. Преглед на литература.....	122
5. Преглед на линкови.....	126

1. ВОВЕД

Времето во кое живееме е време на постојани, динамични промени во областа на културата, техниката, технологијата и економијата. Доказ за тоа е што до неодамна за успешно функционирање на организациите најпресудни беа материјалните вредности. Денес во современите општества тие претрпеа големи промени каде мерило за успешно функционирање на организацијата станаа луѓето, нивните знаења, способности и вештини, како и нивниот креативен и развоен потенцијал. Тука пред сè се мисли на поврзаноста на идеите на луѓето кои создаваат профит, од профитот се зголемува задоволството и мотивираноста, подобра конкурентска способност и успешно остварување на целите на организацијата.¹ Денес на менаџирањето со човечките ресурси, како и на менаџирањето воопшто почна да му се посветува големо внимание во сите општествени сфери бидејќи се сфати врската помеѓу организацијата и вработените.

Училиштето како комплексен, сложен и динамичен систем претставува важна општествена институција врз која овие промени влијаат. Од тука се согледува потребата од имплементација на менаџирањето со човечките ресурси во образованието поради неговото директно влијание врз ефикасноста и ефикасноста на наставата.

Научната дисциплина која се занимава со оваа проблематика е Менаџментот на човечки ресурси, чија цел е воспоставување на длабока соработка во развивањето на односите помеѓу менаџерите и вработените и меѓу самите вработени воопшто. Ако се земе во предвид фактот дека голем број партиципенти учествуваат во креирањето и водењето на воспитно-образовниот процес во училиштето, се доаѓа до заклучок дека станува збор за голем број луѓе (човечки ресурси) за кои е неопходно да се врши стратезиско менаџирање.

Поимот стратезиско менаџирање претставува процес на планирање, организирање, управување и контрола на сите ресурси во организацијата. Во нашиот образовен систем, менаџирањето со човечките ресурси, како современа функција, ја врши директорот на училиштето. Тој треба правилно

¹ Бојациоски Д. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје, (стр.11)

и максимално да ги искористи овластувањето и одговорноста што му се дадени со функцијата, за да стекне авторитет во институцијата со кој управува, но и да поседува способност да влијание над останатите субјекти. Тоа значи дека менаџерот (директорот) на училиштето преку планот за развој на училиштето треба да ги обедини идеите на сите, да ги активира сите субјекти, креатори на наставата во заедничка акција за остварување на поединечните цели, целите на наставата и стратегиските цели на училиштето. Тој како образовен менаџер треба да ја следи визијата на образовната институција.

Исто така посебно важна функција на менаџерот (директорот) е менаџирање со професионалниот развој на наставниците како еден од начините за мотивирање и подигање на квалитетот на работата на наставниците.

Директорот како носител на менаџерската функција во образовна институција треба темелно и квалитетно да планира во сите сфери, но особено во сферата на човечките ресурси т.е. да ги планира работните места и да врши регрутацијата на вработени.

Тоа може да се дефинира како процес на „обезбедување на потребен број квалификувани луѓе на вистинското работно место во вистинското време“.

Заради спецификите на основното училиште во однос на другите образовни институции, менаџерот (директорот) треба добро да ги анализира тие карактеристики и истите да ги вклучи во севкупното планирање на човечките ресурси во училиштето.

Планирањето на човечките ресурси треба да се темели на визијата на училиштето која е реално остварлива и споделена помеѓу сите вработени, да се темели на постојаната соработка со Бирото за развој на образованието и МОН, да се темели на дефинирање на вештините, способностите и потребниот број на вработени за постигнување на визијата на основното училиште и развивање на акциони планови со цел да се одговори на потребата од човечки ресурси во основните училишта.²

Менаџирањето во образованието станува посебно тешка работа имајќи го во предвид фактот дека голем број процеси се случуваат истовремено и

² <http://www.takidaskalo.edu.mk/dow/documents/Zbornik%202010.pdf> (cmp. 133)

меѓусебно си влијаат. Процесот на образование тече во секој момент во секоја воспитно-образовна институција. *Не постои покритична одговорност од одговорноста на менаџерот за човечките ресурси* (Фалмер, Р.,1994).

Затоа треба да се нагласи дека директорот како менаџер во основното училиште треба да умее да поставува јасни и реални цели, постапно да ги реализира и да решава проблеми. Тој треба да умее да се справува со потребите и новитетите на времето што доаѓа.

Во тој контекст во овој магистерски труд ќе се разгледаат сите аспекти на менаџирањето со човечките ресурси како посебна научна дисциплина во рамките на менаџментот пошироко. Врз научна основа ќе се утврди какво е влијанието на менаџерот (директорот) во управувањето со човечките ресурси во основните училишта и неговото влијание врз развојот на вработените.

1. МЕНАЏМЕНТ – ИСТОРИСКИ РАЗВОЈ, ПОИМ И ДЕФИНИРАЊЕ

1.1 Историјат на менаџментот

Податоци за појавата на еден вид менаџмент постојат во текстови од пред 3 500 год. во древен Египет, пред 1 500 години во Кина, но со појавата на индустриското производство и првите бизнис-училишта за менаџери во 1805 год. во Бредфоршир, Англија можеме да зборуваме за посериозни почетоци на менаџирањето.³

Според Морган Витзел (2004), почетоците на поимот менаџмент доаѓаат од латинскиот збор „manus“, што во превод значи „со рака“, „моќ“ и „надлежност“. Кон крајот на средниот век се јавува во италијанскиот јазик „maneggiare“ и се користи во производството за облека, па во францускиот „manegerie“ и во 1589 година во англискиот „management“. Кон крајот на 17 и почеток на 18 век, зборовите „management“ и „manager“ во Англија биле во секојдневна употреба.⁴

Според Трајан Гоцевски историскиот развој на менаџментот се одвивал во четири периода. За овие периоди карактеристични се посебни автори со посебни принципи, функции, истражувања и посебни школи за менаџмент.

Тие периоди се распоредени на:

- Преднаучен период (пред 1880 год.);
- Научен менаџмент (1880 – 1930 год.);
- Период на човечки односи (1930 – 1950 год.);
- Период на рафинирање, ширење и синтеза (1950 до денес).⁵

³ Whitehead, N. T. (1977) *Leadership in free society*, str.3 (<http://books.google.com/>)

⁴ Witzel, M. (2004) *Management: the basics*, cmp. 2 (<http://books.google.com/>)

⁵ Гоцевски, Т. (2007), *Образовен менаџмент*, стр.17

1.2 Дефинирање на менаџментот

Како и за повеќето науки така и за менаџментот се врзани различни дефиниции или како што вели Роџер Бенет: „Веројатно постојат онолку дефиниции за менаџментот колку што постојат и автори од ова област“. Да разгледаме некои дефиниции за поимот менаџмент:

- Според Питер Дракер, поимот менаџмент подразбира подредување на одделни делови во една целина;
- За Амстронг менаџментот претставува одлучување што и како да се направи и да им се нареди на вработените тоа да го реализираат;
- Според Стонер и Фримен менаџментот претставува заеднички процес на дизајнирање, организирање, водење и контрола на работата на луѓето во една организација и одбирање на најдобрите расположиви ресурси за реализирање на поставените цели;
- За Кавран и Флоријанчин менаџментот е планирање и организирање на активности и дејства за постигнување цели и превземање на одговорност за постигнатите резултати;
- Според Даглас, Кук и Хендрикс менаџирањето претставува извршување на работите со помош на други луѓе;⁶
- За Р.Г. Џонс и М.Ј. Џорџ менаџментот претставува планирање, организирање, водење и контролирање на човечки и други ресурси за ефикасно и ефективно остварување на организациските цели;⁷
- Според Трајан Гоцевски менаџментот е процес во правец на остварување на дефинираната цел т.е. претставува збир од акции кон некоја општа цел.

Менаџментот има и организациона улога и се дефинира како општествен процес на пренесување на одговорноста за корисно планирање и регулирање на операциите на едно претпријатие за остварување на поставените цели. Кадрите, планирањето, организирањето, насочувањето, координирањето како и ефикасното искористување на ресурсите во претпријатијата се подразбира како менаџмент;⁸

⁶ Петковски К. (1999), *Менаџмент во училиште, Просветен работник, Скопје, (стр.49)*

⁷ Jones, R. G. & George, M. J. (2008) *Современ менаџмент*. стр. 5.

⁸ Гоцевски, Т. (2007) *Образовен менаџмент, стр.18*

- Според Грифин менаџментот е збир на активности (вклучувајќи го планирањето и донесувањето одлуки, организирањето, водењето и контролата), управувањето со средствата (човечки, финансиски, физички и информатички) со цел да се остварат поставените цели на ефикасен и ефективен начин;

- Според Б.Шуклев менаџментот е збир на знаења и управување. Управувањето е процес на планирање, организирање, насочување, координирање и контролирање на луѓето, методите, машините и парите, за да се обезбеди оптимално остварување на целите.⁹

Мноштвото од дефиниции се распоредени во седум различни стојалишта според кои се дефинира менаџментот. Иако се дивергентни, сепак од сите нив може да се извлече заедничка дефиниција во која менаџментот се дефинира како универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работа со помош на други луѓе и со помош на ресурси со цел да се реализираат однапред дефинираните цели на организацијата.¹⁰ Од тука може да се истакне карактерот на менаџментот:

- да обезбедува планиран, организиран, координиран пристап во работењето;
- да мотивира и контролира;
- да ги користи сите ресурси (материјални и човечки);
- овозможување прилика на секој поединец во процесот на работење за да го даде својот максимум;
- успешно остварување на целите на организацијата преку горенаведеното.

Значи менаџирањето треба да се сфати како процес со постојани промени, процес кој треба да ги прати социолошко – културните, техничко – технолошките, економските, правно – политичките збиднувања во едно општество и да ги прилагоди во внатрешната структура на организациите.

⁹ Шуклев Б. (1998), *Менаџмент, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје (стр.5)*

¹⁰ Шуклев Б. (2004), *Менаџмент, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје (стр.15)*

2. МЕНАЏМЕНТ – ФУНКЦИИ И ВИДОВИ

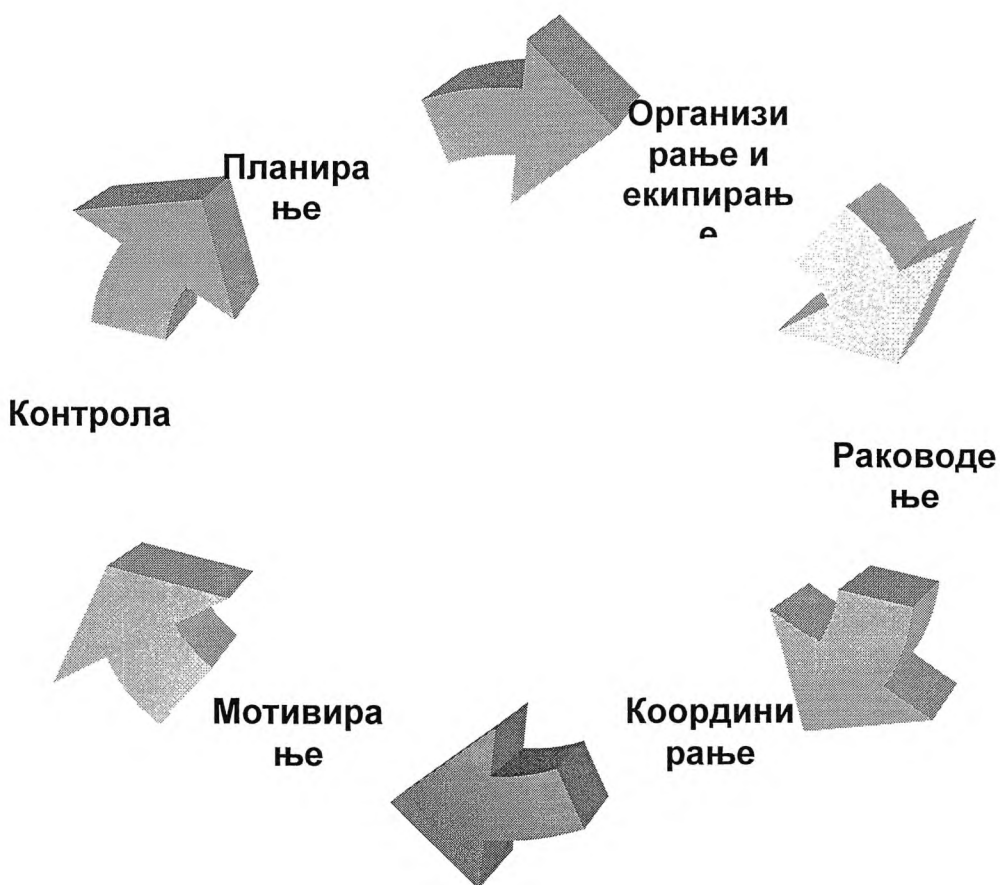
2.1 Функции на менаџментот

Менаџментот како процес кој ги искористува сите расположливи ресурси (материјални и човечки) за остварување на поставената цел, содржи функции кои ги извршуваат менаџерите со цел активностите да се испланираат, организираат, координираат и контролираат. Менаџментот се остварува преку следниве клучни функции:

- **Планирање** – претставува организиран процес на утврдување на целите на организацијата (краткорочни или долгорочни), изработка на ефикасен план и координирање на активностите за реализирање на тие цели. Планирањето е процес кој не завршува.
- **Организирање и екипирање** - претставува процес на распределба на активностите и ресурсите на начин кој е најефикасен за остварување на целите. Во овој дел точно се прецизирани должностите и обврските на секој поединец вклучен во работниот процес. Само со правилно организирање на работата по групи и поединци може да доведе до успешно реализирање на целта.
- **Рако(водење)** – претставува функција со која се водат и насочуваат вработените во реализирањето на поставените цели. Самиот поим водење означува способност за создавање пријатна работна атмосфера, мотивирање на вработените, постојана комуникација, помош на вработените за надминување на потешкотиите во работата, управување со групите на вработени се со цел да се развие кај вработените чувство на одговорност за достигнување на целите на организацијата.
- **Координирање** – претставува процес на интегрирање и постигнување хармонија на работата на членовите за извршување на заеднички цели.
- **Мотивирање** – претставува систем на активности кои ги спроведува менаџерот со цел да ја стимулира работата на луѓето за извршување на поставените цели. Мотивација значи на луѓето да им се даде она

што најмногу го сакаат за да се постигне поголема продуктивност и квалитет.

- **Контролирање** – претставува последната функција во менаџментот која обезбедува проверување на ефикасноста и ефективноста на работењето. Контролата треба да биде навремена, во корелација со планирањето, да содржи следење, мерење и корегирање на резултатите со цел да се постигнат поставените цели и да се исполнат плановите поставени за постигнување на тие цели.¹¹ На крај може да се констатира дека контролата е функција на менаџментот со која менаџерот успева да ја одржи организацијата на вистинскиот пат“.¹²



¹¹ Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ, (стр. 392)

¹² <http://www.pretpriemac.com/e-learning/mk/funkcii-menadzment/>

2.2 Видови менаџмент

Менаџментот концепциски се разликува на: глобален, стратегиски и оперативен менаџмент. Видови менаџмент:

- **Системски менаџмент** – се карактеризира со тоа што организацијата ја набљудува како систем составен од сите негови подсистеми заедно со сите расположливи ресурси (луѓето, суровините, машините, финансиските средства, пазарот и сл.) и функциите на менаџментот (планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање) за постигнување на целта т.е. благосостојба на луѓето и стопанството воопшто.
- **Ситуационен менаџмент** – кај него е карактеристично што менаџерот треба да умее да се прилагоди во секоја ситуација, да ја владее, да ги користи внатрешните и надворешните фактори при употребувањето на функциите во менаџментот за остварување на определените цели.¹³
- **Партиципативен менаџмент** – се карактеризира со тимска работа под водство на еден лидер кој активно носи одлуки и решава проблеми. Ова е двонасочна комуникација меѓу лидерот и членовите на тимот каде членовите се тие што даваат предлози и решенија, но товарот на донесената одлука паѓа на лидерот.
- **Total quality менаџмент** – е карактеристика на организациите кои сакаат да станат конкурентни во понудите. Тука пред сè се мисли на континуирано подобрување на квалитетот водено од менаџментот за да се задоволат потребите на потрошувачите.
- **Стратегиски менаџмент** - се карактеризира со начин на водење на работата, спроведување и извршување контрола и оценување на избраната стратегија за која се смета дека ќе доведе до целта. За тоа е поребно менаџерот добро да ги знае предностите и слабостите на организацијата и да ги прилагоди со надворешното опкружување.¹⁴ Во рамките на стратегискиот менаџмент спаѓа и менаџментот во

¹³ Гоцевски, Т. (2007) *Образовен менаџмент*, стр.39-40

¹⁴ Ѓуровска М. (2012), *Менаџмент на човечки ресурси – авторизирани предавања*, Скопје.

образованието (образовен менаџмент). Под поимот образовен менаџмент се подразбира применување на функциите на менаџментот во областа на воспитанието и образованието од државно ниво, па се до оперативно дејствување во самата училишна пракса (од горе надолу и обратно).

2.2.1 Стратегиски менаџмент – карактеристики

Според етимолошкото потекло, зборот стратегија потекнува од грчкиот збор стратегос - „за општо“, од стратег – „лидер или командант на армијата“, од стратос, „армија, лидер“ и се користел за воени цели. Во контекст на менаџментот, поимот стратегија се користи за процес кој обезбедува профитабилност, раст, развој и стабилност т.е. ефикасност и ефективност во работењето на организацијата.

Стратегискиот менаџмент како дисциплина потекнува од 50-тите и 60-тите години на 20 век. Во минатото во литературата имало обиди од страна на највлијателните пионери: Алфред Д. Чендлер, Филип Селзник, Игор Ансоф, и Питер Дракер да го појаснат поимот во функција на менаџментот. Во 1985 година, Елен- Ерл Чафиво во својата теорија за стратегискиот менаџмент ги појаснува главните елементи на стратегискиот менаџмент и тоа:

- Стратешкото управување подразбира адаптирање на организацијата на својата деловна средина;
- Стратегискиот менаџмент е променлив и сложен процес;
- Стратегискиот менаџмент влијае на целата организација и и дава насока на движење;
- Стратегискиот менаџмент исто така вклучува во себе стратегија за формирање и имплементација на стратегијата;
- Стратегискиот менаџмент е делумно планиран и делумно непланиран;
- Стратегискиот менаџмент се врши на неколку нивоа: целокупна корпоративна стратегија и индивидуални бизнис стратегии;

- Стратегискиот менаџмент вклучува и концептуални мисловни и аналитички процеси.¹⁵

Според Момчило Милосављевиќ денес стратегискиот менаџмент се гледа како „начин на размислување кој ги интегрира стратегиските и тактичките ставови и одлуки во функција на насочување на целиот потенцијал на организацијата кон активности кои ќе овозможат таа да достигне најголема можна конкурентност на пазарот“.¹⁶ Тоа се постигнува преку неколку фази и тоа: анализа на средината во која се наоѓа организацијата, насочување на организацијата, формулирање на стратегија и нејзина имплементација и на крај планирање и спроведување стратегиска контрола на целокупниот процес. Сето ова подразбира одредување на мисија, визија и цели на организацијата и изработка на развојни планови.

Според Хил и Џонс (C.Hill, G. Jones) формулирање на стратегија е дел од процесот на стратегискиот менаџмент кој опфаќа пет клучни компоненти:

1. Дефинирање на мисија и визија на организацијата – причина за постоењето и вредностите на организацијата;
2. Дефинирање на целите на организацијата – како и што ќе се реализира;
3. Анализа на екстерното опкружување – прибирање и анализа на податоци за идентификување на стратешките шанси и опасности;
4. Анализа на интерното опкружување – идентификување на јаките и слабите страни во организацијата;
5. Правење стратешки избор помеѓу различни стратегиски алтернативи – преку SWOT анализа.¹⁷

¹⁵http://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B8_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%9F%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82

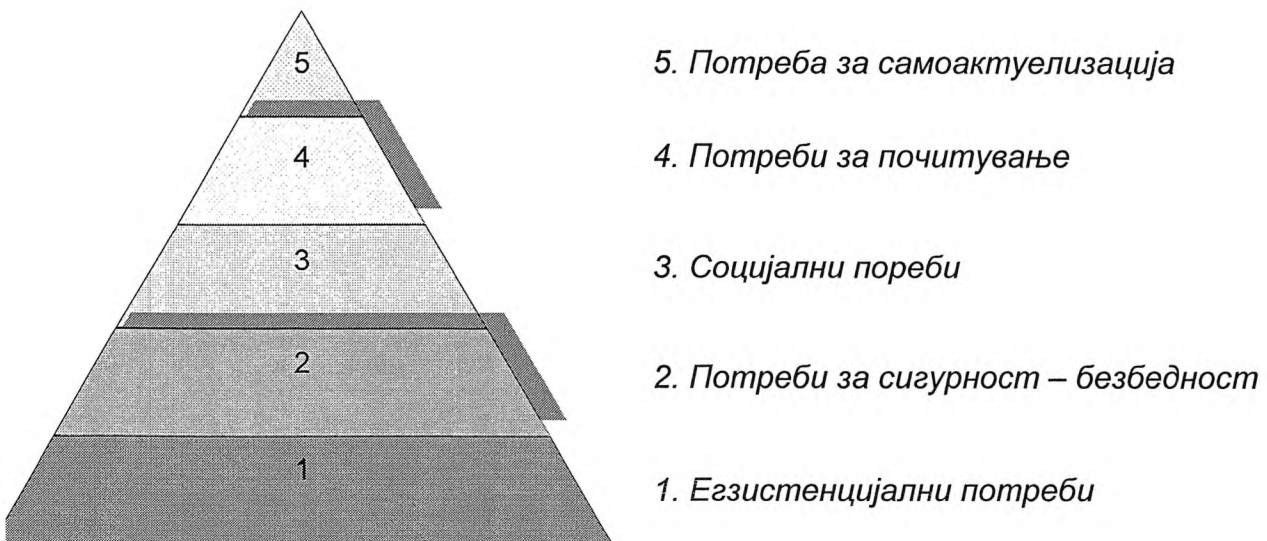
¹⁶ [ity.com/sr-dokumenti/Strategijska_analiza-Slajdovi SAVREMENI_STRATEGIJSKI_MENAD_MENT-Menadzment_](http://ity.com/sr-dokumenti/Strategijska_analiza-Slajdovi_SAVREMENI_STRATEGIJSKI_MENAD_MENT-Menadzment_)

¹⁷ C.Hill, G.Jones, *Strategic Management Theory: An Integrated Approach* (<http://books.google.mk/>)

3. МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ – ИСТОРИЈАТ И ИСТРАЖУВАЊА

Составен дел на Менаџментот како наука е научната дисциплина Менаџментот на човечки ресурси чиј поим е синтагма која последниве децении често се јавува во научната литература.

Според Маслов моделот на човечките ресурси е заснован на сфаќањето дека човекот има потреби да ги развива и користи своите способности и вештини т.е. има потреба од самоактуелизација. Потребите според Маслов се распоредени по дадена хиерархија каде:



3.1 Историски преглед на менаџментот на човечки ресурси

Постојат пишани докази дека уште од периодот на каменото доба до античка Грција и Кина (1115год.) започнале првите наивни зачетоци на денешната развиена функција на менаџирање на човечките ресурси. Но, сепак периодот кон крајот на 19 и почеток на 20 век се смета за позначаен период кој носи посериозни обиди за настанокот на денешниот менаџмент на човечки ресурси.

Периодот на развојот на менаџирање на човечките ресурси е поделен во четири фази и тоа:

I фаза е personnel management т.е. “кадровска функција“;

II фаза е industrial relations т.е. „индустриски односи“;

III фаза е employee relations т.е. „односи меѓу вработените“;

IV фаза е human resource management т.е. менаџмент на човечки ресурси.

Сé започнува во почетокот на 20 век со големата индустриска револуција во западните земји на Европа и во САД. Во тој период во САД се отвараат границите за многу имигранти од цел свет. Луѓето тргнувале во потрага за подобра егзистенција и прифаќале секаква работа. Тоа најчесто биле најтешки работни места (во фабрики и градежништво). Немале точно утврдено работно време, работеле од утро до мрак, во тешки услови. Тоа е период кога воопшто не се водело грижа за работниците. Тие биле третирани како ефтина, менлива работна сила и буквално биле експлоатирани. Но, за кратко време се увидело дека тоа се луѓе кои тешко ќе се контролираат затоа што доаѓале од различни култури, различни средини, не го познавале јазикот, имале мали или никакви квалификации и живееле во многу бедни услови за живот. Потребата од ефикасно контролирање на оваа маса на луѓе, наметнала неопходни промени.

- Тие промени започнуваат од 1900 год. кога е всушност првата фаза – персонален менаџмент или кадровска функција. Според некои пишани документи за прв пат компанијата B.F. Goodrich Company формирала оддел во кој работеле социјални работници чија задача била да го олеснат животот на вработените. Тоа се манифестирало преку воведување допринос за невработените, платено боледување, сместување и сл. За возврат работодавецот барал поголема посветеност на работата и зголемена продуктивност. Ова било наречено „привидно добродетелство“. Во периодот на првата светска војана се зачетоците на науката „индустриска психологија“ која ќе придонесе за развој на методите за тестирање и селекција на вработени и воочување на силната поврзаност од задоволните работници и зголемена продуктивност. Сето ова ќе влијае и ќе биде тесно поврзано со појавата на менаџментот на човечки ресурси. (Фајол, Тејлор, Мајо).

- Започнува втората фаза на индустриски односи. Како основоположник на научната мисла за менаџментот - „scientific management“ се смета Фредерик Тејлор (1856 -1915). Карактеристично за него е дека започнал како обичен работник, но брзо ја видел потребата од школување и за кратко време станал инженер. Работел во компанија за челик како супервизор и надзорник. Внимателно го следел однесувањето на работниците и воочил што ги иритира и која е причината за недоволниот учинок на компанијата. Сфатил дека станува збор за лош менаџмент со непримерен начин на поставување на работните норми, неприменет систем на оценување на поставеноста на работниците во работата и неделотворен концепт на оспособување на работниците. Ова резултирало со создавање незадоволство и отпор кај работниците и со ниска ефикасност и продуктивност во работата. Во 1885 год. го напишал својот прв труд „Системот на плаќање по парче“ кој го објавил во АСМЕ - Америчкото здружение на механичките инженери. Од своето понатамошно работно искуство како генерален директор на Manufacturing Investment Company, подоцна како работен консултант во Simonods Rolling Machine Comrans, тој ги применувал своите концепции во пракса. Прво ги анализираше најдобрите работници, потоа преминал на обука на другите работници. Во истото време и во истата компанија Тејлор го скратил работното време од 10.5 на 8.5 часа. Работниците кои и по обуката не можеле да ги исполнат работните норми биле отпуштани. Неговите методи придонеле за драматичен раст на продуктивноста и покачување на надоместоците, но и покрај очигледниот напредок „тејлоризмот“ сеел страв меѓу работниците од губење работни места.

Во 1903 година го објавува делото „Раководење со работилница“, за нешто подоцна т.е. во 1909 год. да ја објави својата најзначајна и најпозната книга „Принципи на научното управување“ која претставувала база за натамошен развој на научната организација. Позната е неговата идеја за потреба од хармонија меѓу интересите на работниците и работодавците. Тејлор бил убеден дека само така ќе се зголеми повеќекратно продуктивноста и можат да се добијат повисоки плати.

Во својот понатамошен работен век, Тејлор ги создал четрите принципи на кои е заснован концептот на научното управување и тоа:

- Принцип на развојот на науката на менаџментот - да се гледа како систем на знаења кои ќе помогнат научно да се дефинира најдобриот метод за извршување на одредени работи;
- Принцип на научна селекција на работниците - треба да биде базирана на усогласеност помеѓу карактеристиките на тоа што треба да се работи од една страна и квалификуваноста и способноста на работниците од друга страна, така што секој да ја работи работата која најмногу му одговара;
- Принцип на научно образование и усовршување на работниците и раководителите - за взаимно да ги разберат проблемите со кои се соочуваат во процесот на обавување на работата;
- Принцип на воспоставување на добра соработка меѓу раководителите и работниците со цел да се создаде клима на взаимна заинтересираност за поголема организациона ефикасност затоа што работниците и раководството како членови во иста организација имаат иста тежина.¹⁸

Принципите на Тејлор создале права револуција во работните односи. Тејлоровата концепција била релативно едноставна - производствениот процес го расчленил на елементарни активности спрема критериумите на работата, а административните активности ги групирал според критериумот на компетентност на критичните обавувања на активностите. Во својата концепција направил јасна поделба меѓу оние кои осмислуваат и контролираат и оние кои извршуваат. Ја нагласил важноста на раководителите и нивните функции:

1. Научно одредување на секој работник;
2. Научна селекција и обука на работниците;
3. Соработување меѓу раководителите и работниците.

Тејлор сметал да нема конфликтни интереси на работниците и менаџерите затоа што заедничката цел е раст на производството и профитот.

Исто така треба да се спомне Тејлоровата идеја за таканаречен првокласен работник - физички и ментално способен, потполно одговорен и способен за работата и кој сакал да работи по принципите на научното управување.

¹⁸http://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BA_%D0%A2%D0%B5%D1%98%D0%BB%D0%BE%D1%80

Во наредните години (1910 – 1930) зајакнале работничките синдикати, се организирале штрајкови, се вршеле разни притисоци заради очигледната намалена работна сила предизвикана од последиците од започнувањето на првата светска војна. И најтврдокорните и најнепопустливи компании попуштиле на притисоците и започнале да обрнуваат внимание на социјалната благосостојба на своите вработени.

- Прва половина на 20 век (1930 – 1940) започнува третата фаза на односи меѓу вработените, а причини за појавувањето на оваа фаза е почетокот на втора светска војна, како и појавувањето на Hawthorne експериментот на Е. Мајо со кој ја докажал поврзаноста на задоволството на работниците со нивната зголемена продуктивност. По втора светска војна работодавците осетиле голем дефицит од квалификувана работна сила и тоа ги натерало да обрнат поголемо внимание на потребите на самите работници. Ова го искористиле синдикатите кои започнале преговори. Се создало првото здружение за советување, смирување и арбитража - ACAS. Тоа е период кога биле донесени значајни закони и акти: Закон за еднакви плати, Закон за човечки права, Закон за сигурност при работа, Закон за пензиско осигурување. Сите тие придонеле за похуман третман на работниците. Посебно треба да се истакне појавувањето на првите универзитети за менаџери во оваа област. Ова е период кога менаџментот на човечки ресурси се издигнува на ниво на професија.

- Наредниот период (1980-1990) менаџментот на човечки ресурси е центар на интересот на компаниите кои преку програма за вработување, обуки и тренинзи влијаеле на развојот на вработените. Особено се воочила континуираната потреба од менаџирање со човечките ресурси во периодот на светската рецесија која довела до масовни отпуштања. Тоа ја наметнало потребата од развивање програми за брза преквалификација или дообука на вработените за приспособување на новонастаните состојби.¹⁹

¹⁹ Бојаџиоски Д. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси, Скопје, стр.17-20*

3.2 Релевантни истражувања на менаџментот на човечки ресурси

Макс Вебер во својата „Теорија за бирократијата“ која тој ја нарекол „Идеален модел“, прикажал шест основни принципи кои се однесувале на управување со вработените во администрацијата. Тој целосно го фокусираше вниманието на човекот како највисок ресурс на организацијата. Може да се каже дека Вебер и претставниците на оваа школа ги поставиле основите на теоријата за управување со човечките ресурси.²⁰

Американската истражувачка Мери Паркер Фолет (1868 -1933) во своите истражувања ги анализираше односите помеѓу власта и раководството, без да ја потценува улогата на мотивацијата и вредностите на луѓето за нивно учество во работниот процес. Според Мери Фолет факторите кои го обезбедуваат успехот на секоја работа се содржат не во принципот „власт од горе“, туку во принципот „власт преку другите“.²¹

Ренсис Ликерт е познат по неговиот принцип за интеграција, како важен принцип на организирањето и функционирањето на училиштето. Тој дал свој придонес во концепциите за организацијата и за улогата на човекот во неа. Ликерт прикажал четири основни стилови или методи на управување со човечки ресурси: експлоатирачки – авторитативен, благонаклонет – авторитативен, консултативен и партиципирачки. Тој дошол до заклучок дека постои поголема ефикасност во примената на консултативен и партиципирачки стил на владеење.²²

Разгледувајќи ја теоријата на Вилијам Оучи (теорија „Z“) се воочува дека на луѓето се гледа како на национално богатство. Тој ги прикажал основните принципи кои обезбедуваат успех и тоа: кадар, стил и способностите на вработените. Но, тука ги набројува и неформални фактори: доверба, сочувство и блискост.

Според некои автори „јапонскиот модел на управување“ е многу ефикасен но, дека не треба да се копира, туку треба да претставува еден вид огледало во кое ќе се рефлектираат сопствените јаки и слаби страни.²³

²⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/Max_Weber

²¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Mary_Parker_Follett

²² http://en.wikipedia.org/wiki/Rensis_Likert

²³ http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_Z_of_Ouchi

Врвот на идеите за управување со човечки ресурси е обележан со трудовите на Питер Дракер (1909 - 2005). Тој го создал концептот познат како управување со помош на цели и ги удрил темелите на модерниот менаџмент. Во неговите трудови, тој далекувидо предвидува состојби кои ќе се случат кон крајот на 20 век и тоа: приватизација и децентрализација, израснување на Јапонија во голема, економска и светска сила, ја потенцира важноста на маркетингот и потребата од доживотно учење.

Според Дракер, иднината на секоја организација зависи од луѓето кои работат во неа, од нивните раководители и колку се во состојба да ги организираат да работат тимски и да ги реализираат задачите кои директно се поврзани со целите на организацијата. Дракер дефинирал седум задачи на менаџерите на иднината:

1. Управување со организациите во согласност со поставените цели;
2. Превземање на ризици;
3. Носење стратешки одлуки;
4. Формирање тимови;
5. Јасно и брзо предавање на информации и мотивирање на луѓето;
6. Разгледување на организациите како една единствена целина и интегрирање на нивните функции;
7. Глобално разгледување на производот и индустријата, анализа на светските трендови и развој на визији.²⁴

Четири години пред смртта ја напишал својата последна книга „The Essential Drucker“ во која ги собрал сопствените шеснаесет годишни истражувања и за која рекол дека „дава кохерентен и сеопфатен вовед во менаџментот“. И покрај критиките за својата работа, Дракер ќе остане еден од најпознатите и највлијателните мислители и автори кој пишувал за теоријата и праксата на управувањето.

Во повеќето теории за менаџмент на човечки ресурси се користи поимот „ефикасност во организацијата“. Група истражувачи од Харвард предложиле модел „4C“ – компетентност, посветеност, ускладеност и исплатливост (акроним на англиските зборови: competence, commitment, congruence и cost

²⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker

effectiveness) за да се процени ефикасноста на процесот на менаџментот на човечки ресурси во самата организација. Така што:

- под компетентност се подразбира колку се компетентни вработените за работата што ја обавуваат т.е. дали им се потребни дополнителни обуки. Се поставува прашањето дали менаџментот на човечки ресурси во таа организација може да ги поттикне и стимулира вработените за понатамошно усовршување и совладување голем број вештини за да можат да превземат нови обврски доколку за тоа се покаже потреба;

- под посветеност се подразбира во која мера вработените и се посветени на организацијата и на нејзините цели. За да се дојде до одговорите на овие прашања се користат посебни техники и инструменти (анкета, интервју) за да се откријат евентуални незадоволства и причини за чести отсуства од работа. Посветеност значи подобра комуникација меѓу вработените и менаџерите;

- под ускладеност се подразбира ускладеност на целите на организацијата со индивидуалните цели на вработените. Доколку нема добра ускладеност тоа предизвикува појава на незадоволство, притисоци, штрајкови, недоверба, несогласување меѓу менаџерите и вработените, а сето тоа резултира со намалена продуктивност во организацијата;

- под исплатливост се подразбира исплатливоста на политиката на менаџментот на човечки ресурси во однос на плати, надоместоци, наградувања, отсуства, штрајкови и сл. Односно трошоците за човечките ресурси да се на ниво или под нивото на трошковите за конкуренцијата.

Може да се заклучи дека за развојот на менаџментот на човечки ресурси влијаеле следниве фактори:

- Колективно преговарање како резултат на интензивно синдикално здружување на работниците;
- Појавување на теории на научно управување кои се занимавале со зголемување на продуктивноста и начини на наградување;
- Индустриска психологија која ги тестира способностите за работа;
- Појавување на теории за меѓучовечки односи кои ја истражувале социјалната страна на трудот и влијанието врз продуктивноста;

- Бихеивористичките науки кои ги потенцирале индивидуалните карактеристики на поединците, нивните ставови, потреби и мотивација.

4. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ – ДЕФИНИРАЊЕ, ФУНКЦИИ И ЦЕЛИ

4.1 Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси

Поимот човечки ресурси ги сочинуваат вкупните знаења, вештини, способности, креативни можности, мотивација и лојалност со која располага некоја организација. Тоа е вкупната интелектуална и психичка енергија која организацијата ја ангажира за остварување на целите. Човечкиот потенцијал е основата на која се гради стратегијата на организацијата, а сите останати ресурси се во функција на луѓето и нивното делување за реализирање на поставените цели.

Управување или менаџмент со човечки ресурси е научна дисциплина, функција на управување во организација и однос кон луѓето во самата организација. Има интердисциплинарен карактер затоа што ги интегрира придобивките од повеќе научни дисциплини како што се: психологија, теорија на управување и организација, ергономија, економија, социологија, антропологија, андрагогија, медицина на трудот и право.

Постојат повеќе дефиниции за менаџментот на човечките ресурси. Корените на модерното разбирање на човечките ресурси се јавуваат во делата на истакнати автори.

Еден од нив е Мекгрегор и неговата „Y“ теорија каде вработените со остварувањето на организациските цели, остваруваат и одредени сопствени цели, при што ја активираат сопствената самодисциплина, иницијативност и креативност и на тој начин постигнуваат најдобри резултати во својата работа. Неговите гледишта се во согласност со подоцнежните формулирани принципи за човечките ресурси, бидејќи во центарот на вниманието ја става

потребата на луѓето да работат, да ја превземат одговорноста, како и нивната внатрешна мотивација да постигнуваат цели кои им се блиски.²⁵

Во слична насока се движи Ликертоновиот метод според кој менаџерот не само што им дава поддршка на вработените во нивните напори, туку помага во создавање на групна структура на организацијата и воспоставува взаемно помагање, охрабрување и поддршка во самите работни групи.²⁶

Особени заслуги има Г.Бекер кој во својата книга Human Capital од 1964 ја втемелил теоријата на човечкиот капитал/ресурс. Тој теоријата на човечките ресурси ја дефинира како активност која ги зголемува работните можности преку развивање на највредниот ресурс - луѓето.²⁷

Според Деслер, основната филозофија на моделот на човечки ресурси е поединецот да се третира како целосна, зрела личност која е носител на идеи и креативност, на продуктивност и квалитет. За да може човекот да го реализира својот креативен потенцијал, потребна е достојна организациска средина и достоин однос кон вработените т.е. третирање на вработените како соработници и партнери.

Според авторите Торингтон, Хал и Тејлор (D.Torrington, L.Hall, S.Taylor) менаџментот на човечки ресурси се дефинира како серија на активности кои: прво – им овозможуваат на вработените и на организацијата во која работат, да се согласат со целите и со природата на нивниот работен однос; второ – да се обезбедат услови овој меѓусебен договор да се испочитува.

Според Амстронг менаџментот на човечки ресурси претставува стратегиски и современ концепт за управување со вработените како највредните организациски ресурси, кои поединечно или тимски придонесуваат за остварување на целите на организацијата.²⁸

Мек Курт и Елдриџ (Mc Court i Eldridge) менаџирањето на човечките ресурси го дефинираат како „начин на кој организацијата управува со своите вработени и влијае на нивниот развој и усовршување“.²⁹

²⁵ <https://www.scribd.com/doc/94300307/MekGregoreve-Teorije-i-Stil-Vodjstva-Usmerenost-Na-Ljude>

²⁶ Miles, R. E. (1987): *Human Relations or Human Resources?*, Plano, Texas, стр.369

²⁷ Gary S. Becker, *Human Capital*(<http://books.google.com/>)

²⁸ Бојаџиоски Д. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје, стр.20

²⁹ McCourt, W., Eldridge, D., (2003) *Global Human Resource Management*, стр.2. (<http://books.google.com/>)

Кога зборуваме за менаџментот на човечки ресурси треба да се направи разлика меѓу поимите управување, раководење и менаџирање :

- Управување е процес на донесување важни одлуки. Оваа функција ја реализираат сопственици на организацијата или нивни претставници.
- Раководење означува активност на планирање, организирање, водење и контрола. Се даваат напатствија за работни задачи за остварување на предвидените цели во одреден временски период.
- Менаџирање во себе ги содржи предходните две функции. Тоа е процес на максимално искористување и употреба на расположливи ресурси.

4.2 Функции на менаџментот на човечки ресурси

Основни функции на менаџментот на човечки ресурси се: анализа на работата, планирање, регрутација, селекција, обука, развој, оценување на перформансите, плаќање и развој и управување со кариерата. Но, постојат и дополнителни функции кои се појавиле како резултат на денешното современо работење: стратемиски менаџмент, заштита на здравјето и унапредување на безбедноста на вработените и колективно преговарање и работни односи.

- **Анализа на работата** – претставува активен процес на систематско собирање на информации за работата, при што се користат одредени методи за да се одреди содржината на работата и сите нејзини составни делови. Тука спаѓаат знаењата, способностите, вештините и останатите карактеристики на оние што ја извршуваат работата. Според Богичевиќ и Миликиќ, анализа на работата е процес на собирање и евалуација на сите релевантни информации кои се однесуваат на работата – содржина и природа на работата, потребни знаења, вештини и др.³⁰

³⁰http://digis.edu.rs/pluginfile.php/962/mod_resource/content/3/%D0%9F%D1%80%D0%B2%D0%BE%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D0%B5.pdf(стр.4)

- **Регрутација на човечките ресурси** – претставува процес на утврдување на потребите и анализа на веќе вработените за да се увиди реалната слика и потребата од профилот на вработените, барање и привлекување на кандидати кои имаат одредени способности, вештини и лични особини за успешно извршување на конкретната работа.
- **Селекција на човечките ресурси** - претставува процес каде што со примена на одредени методи и постапки се врши избор (селекција) на кандидат кој најдобро ги задоволува барањата на конкретното работно место.
- **Обука на човечките ресурси** – е систематски процес преку кој се збогатуваат и прошируваат знаењата, вештините и однесувањето на вработените со цел подобро и поефикасно извршување на работата.
- **Развој на човечките ресурси** – претставува процес на оспособување на вработените за извршување на работи и работни задачи на други работни места, кои во моментот не постојат но, можат да се јават во иднина.
- **Оценување на перформансите на човечките ресурси** – претставува сложен процес на собирање и анализа на информации за работењето на секој поединец кои ќе послужат за негово оценување (резултати, однесување, лични карактеристики и сл.) и се од аспект на остварување на организациските цели за одреден временски период.
- **Плаќање на човечките ресурси** – е процес на креирање и администрирање на успешен систем на плаќање на вработените со применување на форми на наградување (директно или индиректно).
- **Развој и унапредување со кариерата** – е процес во кој менаџментот на организацијата плански и организирано ги следи, оценува, распоредува, насочува и развива потенцијалите на вработените. Овој процес служи за оптимално искористување на нивните знаења, способности и вештини за остварување на организациските и индивидуалните цели.

Дополнителни функции :

- **Стратегиски менаџмент на човечки ресурси** - претставува интегриран процес на систематско развивање на човечки потенцијал кој е редок, вреден и тежок за имитирање. Тој ќе послужи за постигнување конкурентска предност која на подолг рок ќе обезбеди остварување на стратегиските цели, опстанок и развој на организацијата.
- **Заштита на здравјето и унапредување на безбедноста на вработените** - претставува процес на унапредување на работните услови, изработка на програми за намалување на повреди на работното место, управување и намалување на стресот кај вработените и сл. Со ова се покажува активна грижа на работодавците за здравјето и безбедноста на своите вработени.
- **Колективно преговарање и работни односи** – претставува процес на преговори каде од една страна се работодавците, а од друга страна се вработените. Тие се вршат преку синдикати или униии на вработени, а целта е постигнување на колективен договор за уредување, дефинирање и унапредување на меѓусебните работни односи и обврски но, со истовремено почитување на законските норми и регулативи.³¹

4.3 Цели на менаџментот на човечките ресурси

Како би се постигнале поставените цели на организацијата, менаџментот на човечките ресурси мора да исполни одредени барања кои ќе влијаат на подобрување на работата на вработените и на нивната поголема продуктивност. Потребно е да се постигне компатибилност на целите на организацијата и на индивидуалните цели. Основни цели се:

1.Цели кои се однесуваат на вработените:

Прва и најважна задача на менаџерот на човечки ресурси е да обезбеди соодветен квалификуван кадар, кој ќе ги задоволи кадровските потреби на

³¹ Бојаџиоски Д. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси, Скопје, стр.21-22*

организацијата. Менаџерите исто така се занимаваат со прашања поврзани со организациската структура, планирањето на потребен човечки ресурс, идентификување специфични барања кои треба да ги поседуваат потенцијалните вработени, нивно привлекување, селекција и развој.

2. Цели кои се поврзани со резултатите:

По селекција на вработените, следна важна цел на менаџерите на човечки ресурси е да се погрижат за мотивацијата на вработените. Да се обезбедат дека кандидатите ќе го дадат својот максимум за остварување на очекуваните резултати од работењето како поединци или тим. Исто така менаџерите треба да обрнат внимание на обуките и развојот на вработените, создавање ефикасен систем на наградување, можност за нивна промоција и унапредување.

3. Цели кои се однесуваат на промените :

Времето на глобализацијата, интернетот и современиот транспорт наметнаа брзи промени во работењето. Најчесто промените се случуваат ненајавени или под некаков притисок кој е наметнат од надворешни или од внатрешни фактори. Функцијата на менаџерите на човечките ресурси е да знаат како да се соочат и да управуваат со тие промени. Затоа нивната функција е да развијат лидерски способности кај своите вработени за прифаќање на промените и спроведување иновации, да постават нови структури, нов систем на наградување или пак вработување на т.н. „агенти за промени“ кои ќе придонесат за побезболно прифаќање на промените во организацијата.

4. Административни цели:

За овие цели можеме да кажеме дека асистираат во сите предходно спомнати цели. За сè да тече со нормален тек во организацијата потребно е постојано да се ажурираат податоците за вработените преку водење на досиеја: степен на образование, нивните перформанси, постигнати резултати од секојдневно работење, од различни обуки, превземање иницијативи, почитување на работното време, однесувањето, придржување кон плановите и стандардите за работа, чести боледувања, искористени годишни одмори и сл. Освен основните цели има и специфични цели на менаџментот на

човечки ресурси кои се делат во три групи: економски, социјални и цели поврзани со флексибилноста и промените.

- Економски цели - менаџментот на човечки ресурси е обврзан да обезбеди адекватен кадар според бројот и квалитетот и според целите на организацијата се со цел да се постигнат крајните економски цели: пораст на продуктивноста и профитабилноста; смалување на вкупните трошоци; обезбедување конкурентност, ефикасност, ефективност и флексибилност на организацијата.

- Социјални цели - менаџментот на човечки ресурси е обврзан да ги исполни следниве социјални цели: задоволување на потребите, очекувањата и интересите на вработените; подобрување на соцо – економската положба на вработените; осигурување на работна способност; подигнување на квалитетот на животот на вработените,

- Цели поврзани со флексибилноста и промените - менаџментот на човечки ресурси е обврзан да создава и одржува флексибилен и адаптибилен потенцијал на вработените; смалување на отпорот на вработените и прифаќање како начин на живот и делување; зголемување на чувствителноста на вкупните човечки потенцијали на организацијата во однос на квантитативни, квалитативни и структурни проомени.³²

4.4 Носител на функција - менаџер на човечки ресурси

Во големите компании менаџментот на човечките ресурси е составен од тим на професионален менаџер на човечки ресурси и стручни лица од различни професии – психолози, социолози, антрополози, социјални работници, правници и економисти кои се организирани во четири функционални области (сектори): вработување, плаќање, обука и развој и односи со вработени. Професионални менаџери на човечки ресурси се поставуваат на чело на секој од горенаведените сектори. Тие се одговорни за извршување на следните улоги:

³² Бојаџиоски Д. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје, стр.22-24

- Линиска функција – насочување, водење и управување со активностите на вработените во дадениот сектор;
- Координативна функција – координирање на активностите на линиските менаџери кои треба да се во согласност со политиката на организацијата;
- Советничка функција – советува и помага во сите активности на линиските менаџери како што се; вработување, обука, наградување, советување, промовирање и отпуштање на вработени;
- Стратегиска функција – е понова улога каде менаџерот со човечките ресурси прави корелација меѓу корпоративната стратегија и стратегијата на менаџментот на човечки ресурси. Често тој е потпретседател на компанијата кој директно е инволвиран во дефинирањето на корпоративната стратегија.³³

³³ Бојаџиоски Д. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје, стр.25

5. МЕНАЏМЕНТОТ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

Применување на менаџментот како наука со своите функции, во подрачјето на образованието се нарекува менаџмент во образованието. Тој во себе ги содржи основни елементи - менаџментот како универзален процес со своите функции, сите ресурси (човечки и материјални), ефикасност и ефективност во работата и реализирањето на поставените цели. Значи, претставува координација меѓу човечкиот, материјалниот и финансискиот потенцијал во делокругот на воспитанието и образованието, заради постигнување на цели што се утврдени со државната, локалната и училишната политика, како и со концепцијата за развојот на образованието. Поимот менаџмент во образованието вклучува управување со целокупната работа на воспитанието и образованието, раководење на образовни институции и водење на образовниот кадар во тие установи. Менаџментот во образованието е истовремено име за стручно подрачје, научна дисциплина, професија и функција. Во поширока смисла менаџмент во образованието значи управување и раководење со целокупната образовна работа, а во потесна смисла значи управување и раководење со училиштето.³⁴

5.1 Улогата на менаџментот во образованието

Улогата на менаџментот во образованието е голема и се однесува на следните функции:

- ✓ Менаџерот се јавува во повеќе улоги, тој е лидер кој ги канализира односите во самата организација, тој е претприемач, партнер и преговарач во разни деловни односи и решавач на проблеми;
- ✓ Ги поттикнува и води меѓучовеките односи во организацијата;
- ✓ Ги поврзува меѓусебно луѓето во самата организација со луѓе надвор од неа кои се индиректно поврзани со образованието;

³⁴Петковски К. и Терзиоска В.(2013), *Менаџирање со човечките ресурси во училиштата, Битола. ПЕН – КМ, Битола и Херакли Комерц дооел – Битола (45-57)*

- ✓ Се јавува како претставник на организацијата пред пошироката јавност;
- ✓ Овозможува собирање и дистрибуирање на релевантни информации за работењето на организацијата;
- ✓ Прибира и анализира податоци кои се неопходни за донесување одлуки во организацијата;
- ✓ Одлучува за распределување на расположливите средства во организацијата.

Според некои автори менаџментот во образованието ја промовира критичката мисла и конструктивната анализа за основните вредности, кои вклучуваат морални цели во образованието, индивидуални квалитети и дава визија на училиштето како образовна институција.

Менаџментот во основните училишта може да се разграничи на административно управување - што подразбира управување со квантитетот (организација на училиштето и неговото функционирање) и стручно – педагошко управување - што подразбира управување со квалитетот (креативност, квалитетност и ефикасност на наставниот процес). Меѓу овие два вида на управување мора да постои интеграција и интеракција.

5.2 Нивоа на менаџмент во образованието

Во образовниот менаџмент како и во останатите менаџменти, постојат три нивоа на менаџери тоа:

1. Врвен менаџер – високо ниво кој е одговорен за извршување на цели на ниво на организација (менаџери на универзитет, факултет, институција, училиште);
2. Менаџер на средно ниво кој е одговорен за конкретни задачи во самата организација (кадровски решенија, комуникација, маркетинг, менаџер за пласирање образовни услуги);
3. Менаџер на пониско ниво заедно со вработените учествува во реализирање на процедурата и политиката на работа на таа организација.³⁵

³⁵ Гоцевски, Т. (2007) *Образовен менаџмент*, стр .162-263

6. МЕНАЦИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОСНОВНОТО УЧИЛИШТЕ

Современото основно училиште е организација во која функционира концептот на организациско учење каде индивидуално, тимски или групно се постигнуваат зададените цели за развивање на интелектуалниот капитал. Тоа се постигнува преку современи планови и програми изработени според државни стандарди.

Според Сенге, училиштето претставува организација каде луѓето континуирано го прошируваат својот капацитет на знаења, способности и вештини, каде се негуваат новите начини на размислување и каде луѓето континуирано учат како да учат заедно, за да постигнат резултати кои тие вистински ги сакаат.³⁶

Менаџментот на човечките ресурси во организациите е составен од тим на професионален менаџер на човечки ресурси и стручни лица од различни професии чија улога е обезбедување на експертско знаење и стручна помош. Без разлика дали се работи за голема организација или училиште, менаџерите треба да поседуваат знаења и способности за успешно решавање на прашања поврзани со вработените.

Какво ќе биде управувањето на човечките ресурси најмногу зависи од: големината на организацијата и од степенот на развиеност на менаџментот на човечките ресурси.³⁷

6.1 Директор на основно училиште

За избор на директор на образовна институција потребно е да има одредени стандарди и компетенции што произлегуваат од нив.

Најстари и најпознати стандарди за директори на образовни институции се американските School Leaders Licensure Consortium, ISLLC. Тие вклучуваат шест области на стандарди:

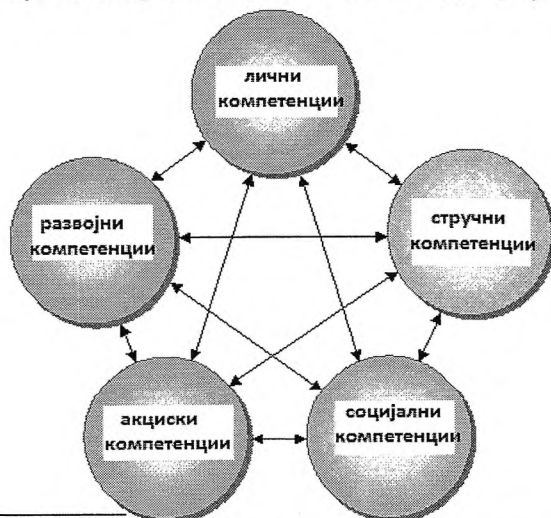
³⁶ <http://www.bbk.ac.uk/orgpsych/staff/academics/caldwell/docs/Leadership-and-Learning-SPAR-Caldwell-2012.pdf> (стр. 6-8)

³⁷ Бојаџиоски Д. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје, стр. 24-25

- Директор е раководител на воспитно-образовниот процес кој се залага за успехот на сите ученици, преку поттикнување на развој, насочување и спроведување на заедничката визија која е поддржана од страна на училишната заедница.
- Директор е раководител на воспитно-образовниот процес кој се залага за успех на сите ученици, преку создавање поддршка и негување на училишната култура и создавање програми кои го подобруваат учењето на учениците и професионалниот развој на училишниот кадар.
- Директор е раководител на воспитно-образовниот процес кој се залага за успехот на сите ученици и работи на организацијата, нејзиното функционирање и ресурсите кои обезбедуваат сигурна, ефикасна и ефективна средина за учење.
- Директор е раководител на воспитно-образовниот процес кој се залага за успехот на сите ученици преку соработка со родителите и заедницата, земајќи ги во предвид различните интереси и потреби.
- Директор е раководител на воспитно-образовниот процес кој се залага за успехот на сите ученици и работи сигурно, чесно и етички.

Сите стандарди се разработени на одредени специфицирани знаења, верувања и однесувања со кои се докажува нивното извршување. Овие стандарди се прифатени од Националната асоцијација на директори на основни училишта на САД (National Association of Elementary School Principals - NAESP) и се применуваат во дваесет и четири држави.

Компетенции кои произлегуваат од нив и се надоврзуваат меѓусебно се:³⁸



³⁸ Staničić S. *SUVREMENI TRENDOVI U ŠKOLSKOM MENADŽMENTU* СТР. 8-10

Кај нас според Законот за основно образование директорот е раководен орган на основното училиште кој ја организира и раководи со воспитно-образовната работа и друга работа, самостојно донесува одлуки од делокругот на неговата надлежност утврдена со закон и акти на училиштето и го застапува училиштето пред трети лица.

Директорот е одговорен за законитоста во работата и за материјално-финансиското работење на училиштето. За директор на основно училиште се избира лице со високо образование и има најмалку пет години работно искуство во воспитно - образовна работа. Тој треба да има положено испит за директори. Мандатот на директорот е четири години со можност за продолжување на уште еден мандат.

Според Законот за основно образование директорот ги врши следните работи:

- го застапува и претставува училиштето и е одговорен за законитото работење;
- ја организира, планира и ја води работата на основното училиште;
- подготвува програма за развој на училиштето;
- подготвува предлог годишна програма за работа на училиштето;
- одговорен е за реализацијата на годишната програмата за работа;
- одговорен е за остварување на правата и обврските на учениците;
- врши избор на наставници, стручни соработници и воспитувачи и друг административно - технички кадар согласно со закон и актите на училиштето;
- врши распоредување на наставници, стручни соработници и воспитувачи и друг административно - технички кадар;
- одлучува за престанок на работен однос на наставници, стручни соработници и воспитувачи и друг административно - технички кадар согласно со закон и колективен договор;
- поттикнува стручно оспособување и усовршување на наставниците, стручните соработници и воспитувачи;
- организира менторство за наставниците - приправници, стручните соработници - приправници, воспитувачи - приправници, присуствува на часови во наставата и ја следи работата на наставниците, стручните соработници и воспитувачите и ги советува;

- ја следи работата на училишниот педагог, психолог и другите стручни работници;
- се грижи за соработката со родителите;
- ги известува родителите за работата на училиштето и за измени на правата и обврските на учениците;
- одлучува за воспитните мерки;
- ја поттикнува и следи работата на заедницата на учениците;
- обезбедува извршување на одлуките на училишниот одбор;
- ја донесува систематизацијата на работните места на училиштето;
- одлучува за склучување договори за работни односи;
- покренува постапка за дисциплинска одговорност на наставниците, стручните соработници и воспитувачите;
- се грижи за соработката на училиштето со здравствената установа во општината и врши други работи согласно со закон и статутот на училиштето.³⁹

За успешен менаџер се смета оној кој има развиено одредени вештини (да умее да говори, да пишува, да сослуша, да објасни, да презентира, гради меѓучовечки односи, да контролира, координира и издава наредби), кој целокупно (однесување, облекување, имиџ) испраќа позитивна порака на блиската околина и пошироко.

Орган на управување е Училишниот одбор. Членовите на Училишниот одбор:

- донесуваат Статут на основното училиште,
- предлагаат Годишна програма за работа и извештај за работа на основното училиште до советот на општината,
- донесуваат Програма за развој на училиштето,
- донесуваат Програма за воведување на повисоки стандарди и други програми,
- предлагаат Финансиски план до основачот,
- предлагаат завршна сметка до основачот,
- објавуваат јавен оглас за избор на директор на основното училиште,
- вршат интервју со кандидатите за директор,

³⁹ Закон за основно образование (2008), Службен весник бр.103 од 19.08.2008, член 128-130

- предлагаат на градоначалникот на општината еден, односно двајца кандидати од пријавените кандидати на објавениот јавен оглас за избор на директор,
- даваат мислење до директорот за избор на наставниците, стручните соработници и воспитувачите,
- поднесуваат предлог до директорот за престанок на работниот однос на лицата од членот 96 став (1) на овој закон,
- одлучуваат по приговорите и жалбите на вработените во основното училиште,
- одлучуваат по жалбите на ученици, родители, односно старатели на ученици
- вршат и други работи утврдени со Статутот на основното училиште.⁴⁰

6.2 Директорот како носител на функцијата – менаџер (лидер) на човеките ресурси

Под поимот менаџирање со човечки ресурси во современото основно училиште се подразбира управување со вработените за остварувањето на целите на училиштето.

Според Трајан Гоцевски, за да може успешно да функционираат воспитно – образовните институции потребно е нивното работење да се потпира врза современиот менаџмент. Тоа значи директорот кој се јавува како менаџер во основното училиште, да умее да управува со работата, со човечките ресурси, да оформува менаџерски тимови, да иницира промени, да ги мотивира вработените за постигнување подобри резултати и остварување на поствените цели.

Која е разликата меѓу поимите менаџмент и водство, односно менаџер и лидер? Во поново време во стручната литература се појасно се истакнуваат разликите на овие два поима. Менаџментот најчесто се поврзува со појавите: планирање, анализирање, организирање, финансирање, контрола и сл. додека водството се поврзува со раководењето со луѓе, нивното

⁴⁰ Закон за основно образование (2008), Службен весник бр.103 од 19.08.2008, член 126

однесување, стилот на работа, комуницирањето, мотивирањето и сл. Кога се зборува за разликите меѓу менаџерот и лидерот пред сè се мисли на тоа дека менаџерот е тој што го одржува системот, се ослонува на контролата, најчесто ги гледа работите краткорочно, прифаќа status quo, додека лидерот мотивира, поттикнува, дава енергија, ги согледува работите долгорочно, има визија. Менаџментот се врши врз нештата, водството е над луѓето. Функцијата на менаџментот е да дава наредби и да контролира, додека раководењето е да се објасни насоката на промените и придобивање на членовите на организацијата да учествуваат во процесот на промената (Middlehurst i Elton, 1992.)⁴¹

Дискусијата во врска со разликите меѓу менаџмент и лидерство е сеуште актуелна и го окупира вниманието на теоретичарите. Некои тврдат дека управување и водење се неразделни, а други дека се два независни, но комплементарни концепта, додека трети сметаат дека лидерството е дел на менаџментот.

Трансформацијата на менаџментот во водство започнало уште во 90-тите години на минатиот век. Тоа се гледа во голем број нови студии. Пред 20 години се зборувало за менаџмент во образованието, во последните десет години за менаџмент и лидерство во образованието, а денес се повеќе и повеќе за раководење и управување во образованието.⁴²

Според мое мислење директорот на училиштето треба да биде менаџер, но пред се лидер, бидејќи оваа негова функција е регулирана со Законот за основно образование.

Менаџерите во основните училишта треба да бидат лица кои се оспособени за управување и раководење со воспитно – образовниот процес. Мора постојано да стекнува нови знаења т.е. да работи на своето усовршување како би бил успешен во обавувањето на своите задачи. Треба да поседува одредени теориски знаења, специфични методи, процеси и постапки за да умее човечкиот ресурс правилно да го искористи и воедно да го усмери кон сопствен развој.

⁴¹ <http://maaikeerotteveel.pbworks.com/f/new+ways+of+learning+in+higher+education.pdf> cmp. 210

⁴² Staničić S. SUVREMENI TRENDOVI U ŠKOLSKOM MENADŽMENTU СТР.5-6

Карактеристики кои треба да ги поседува секој менаџер и лидер се:

- сестрано образован;
- да зрачи со самодоверба;
- да умее да донесува одлуки и при тоа да размисли два пати за да ја донесе вистинската одлука;
- да умее да управува и раководи, да влијае врз другите, но и да е флексибилен;
- да има развиена смисла за почитување хиерархија;
- да има организаторски способности;
- да умее да поставува цели;
- да умее да ги мотивира и мобилизира вработените за остварување на целите;
- да се изразува јасно и прецизно за да се избегне забуна кај вработените;
- да биде со сериозен пристап и принципиелен во своите одлуки;
- да има добри манири и да поседува самоконтрола;
- да умее брзо да размислува и извршува должности;
- да умее успешно да ги валоризира образовните и останатите услуги на пазарот;
- да има чувство за новини, трендови и современи пристапи;
- добро да ја познава воспитно - образовната и истражувачката работа;
- да умее да го следи пазарот на работни места;
- да умее да ги насочува целокупните активности на вработените за остварување на поставените цели;
- директорот би требало повеќе да биде лидер отколку менаџер.

Директорот како менаџер во училиштето треба да ги реализира следниве менаџмент функции:

- да врши анализа на работата;
- да ги планира работните места;
- да врши избор на кандидати за работа;
- да врши насочување и обука (менторство) на нововработените;
- да врши проценка на учинокот;
- да изработува план за евалвација (самоевалвација) и развоен план;
- да поттикнува мотивираност и бенефиции за вработените;

- да разрешува конфликти и обезбедува пријатна работна атмосфера;
- да обезбедува обука и усовршување на вработените и др.⁴³

Менаџерот во основното училиште треба да има стратешки (развоен) план, добро да го познава секој негов дел и компонента што ќе води до реализирање на поставените цели, развој на вработените и подобрување на образовната работа во училиштето. Во доменот на неговите обврски е да ја синхронизира работата на наставниците, учениците и родителите, да ги мотивира за ефикасно работење и на крај да го контролира остварувањето на поставените цели на училиштето.

Училишното развојно планирање претставува организиран, систематизиран, континуиран и творечки процес кој се надоврзува на планот за самоевалуација на училиштето. За неговото изработување потребно е време, ангажираност и исполнителност на сите учесници во воспитно образовниот процес во училиштето (наставници, стручна служба, родители, ученици и директор). Планот за самоевалуација и развојниот план се остваруваат преку континуирано следење, истражување анализирање и откривање на потребите на училиштето, на неговите јаки и слаби страни. Сите учесници во воспитно образовната работа на училиштето се инволвирани во осмислување и креирање на начините преку кои ќе се реализираат потребните промени. Од тука се воочуваат активностите на директорот како менаџер:

- а) физички активности кои се однесуваат на активности на комуникација;
- б) ментални активности кои се однесуваат на донесување на одлуки.

Преку своите активности директорот ќе треба да создаде атмосфера и поврзаност помеѓу луѓето и организацијата, да постигнува задоволство кај сите партиципенти за да бидат мотивирани за остварување на поставените цели.⁴⁴

⁴³ Гоцевски, Т. (2007) *Образовен менаџмент*, стр .162

⁴⁴ Петковски К., (1998) *Менаџмент во училиште*, НИРО „Просветен работник“ Скопје (стр43-85)

7. РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИ ВО ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Денешното современо училиште е организација која учи и поучува и на секое дете му овозможува еднакви услови за развој во здрава училишна клима. Тоа треба да прифаќа иновации, да има наставен кадар подготвен за доживотно учење во функција на личниот и професионалниот развој, формални програми за обуки и континуирано развивање програми за развој и надоградување и да развива техники за разрешување проблеми.

7.1 Професионален развој – доживотно учење

Во поново време во светот и кај нас се промовира поимот доживотно учење или перманентно учење. Тоа е долгорочен процес на стекнување нови знаења и вештини на професионално ниво.

Во литературата се наведуваат три компоненти на доживотно учење и тоа:

- формално (иницијално) учење (основно и средно училиште и факултет);
- информално учење (индивидуално од секојдневно искуство);
- неформално учење (семинари, обуки, курсеви, консултации, „тренинг“ учење, менторство).



Интегрирањето на трите компоненти на доживотно учење водат до поимот професионален развој на наставниците, поголема компетентност, а како краен резултат подигнување на квалитетот на наставата и учењето.⁴⁵

Во тој контекст доживотното учење станува стил на живот кој е важен во сите професионални периоди на човечкиот живот (предпрофесионалниот, професионалниот и постпрофесионалниот период). Преку перманентното образование ќе се овозможи:

- професионална мобилност;
- постојано да се биде во тек со сите научно - технолошките достигнувања во работата за да се постигне поголема продуктивност;
- збогатување на духот за поттикување корисни акции кои во поширок контекст имаат стратешко значење за општеството.⁴⁶

За да се сфати значењето на перманентното образование, значи да се сфатат потребите на денешното динамично општество, каде секој поединец има можност за стекнување знаења, вештини и способности како за подобрување на сопствената професионална работа, така и за подобрување на квалитетот на сопствениот живот.

7.1.1 Релевантни истражувања во областа на професионалниот развој

Според Zuzovsky (1990) има две типа ставови за професионалниот развој и тоа: според првиот, наставникот постигнува професионален развој со движење во хиерархиската структура, што го прави повеќе авторитетен, а според вториот став се нагласува внатрешниот развој, кој доведува до автономност на мислењето и делувањето. Степенот на усогласеност со степен на совесност до степен на автономија.

Fuler (Veenman 1984 година; Kogan 1992; Eraut 1997) создава трифазен модел на професионален развој на наставникот (од рана фаза – фаза на опстанок, низ фази на искуството и ориентација, во напредна фаза, каде

⁴⁵ <http://www.pfb.unssa.rs.ba/Casopis/RadaKaranac.pdf>, стр. 89

⁴⁶ <http://www.takidaskalo.edu.mk/dow/documents/Zbornik%202010.pdf> (стр. 124)

интересот на наставникот е ориентиран кон неговото влијание врз активности на учениците). Huberman (1993, 1995), овој модел го проширил.

Derfuys (по Elliot 1991) професионалниот развој на наставниците го подразбирал како вештина на толкување. Ова имало значајно влијание врз откривање и донесување одлуки.

Chickering (1991), развојот на наставниците го поврзувал со личното созревање на поединецот.

Според Sheckey и Allen (1991) и Kolb (1991) професионален развој претставува процесот на искусно учење.

Ако на крај се сумира со ставовите на Feiman и Floden (1986) ќе се издефинираат три пристапи за професионален развој на наставниците и тоа:

- Модел на промена - дилеми, загриженост и перспектива на размислување (модел на Fuller),
- Когнитивни и развојни теории (Berlinerjev модел,)
- Развојот на наставникот со дополнителни обуки, кои произлегуваат од поимањето на наставникот, споделувањето на проблемите и потребите и врз основа на активно истражување.⁴⁷

Според E. Viljegas-Reimers i F. Reimers има седум основни фактори преку кои се дефинира просторот и контекстот на професионалниот развој на наставниците и тоа:

- континуиран процес кој започнува со избор на кандидати за институциите за образование на наставници и завршува со нивното пензионирање;
- когнитивни и физичкиот развој на наставниците, како возрасни ученици;
- карактеристиките на училиштето;
- локалната средина и способностите на учениците;
- училишната средина која вклучува поширок социо - културен контекст, кој го одредува социјалниот статус и очекувањата на наставниците;
- време;
- финансиски ресурси.

Според овие автори за процесот на професионалниот развој на наставниците, големо влијание имаат критериумите за селекција при упис на наставничките факултети, а подоцна и можноста за учество на наставниците

⁴⁷ Кречик М.Ј.(2006), *Содобна педагогика 2*, стр.40

во процесот на реформите во образованието (активни учесници, ко-автори, изведувачи, евалуатори и сл. во сите фази на реформата).⁴⁸

Во денешно време, прашањата кои се однесуваат на образованието на наставниците и обучувачите се дел од голем број на иницијативи на европско и светско рамниште, како: Декларацијата - Образование за сите, Резолуцијата за доживотно учење, Акциониот план за вештини и мобилност, Болоњскиот процес и Резолуцијата на Советот и Копенхашката декларација за подобрена европска соработка во областа на стручното образование и обука, Акциониот план за е-учење и во работата на Eurydice и на меѓународни организации како УНЕСКО и ОЕЦД.

Што се однесува до истражувања поврзани со професионалниот развој на вработените во Република Македонија, според Националната програма за развој на образованието – Програма за професионален развој на училишниот кадар (2005-2015) сериозно внимание се обрнува на педагошката практика како значајна компонента на иницијалното образование. Последните десетина години во светот е присутна општа тенденција за нејзино постојано зголемување и проширување. Кај нас таа сеуште е недоволно осмислена и се реализира преку наставата на соодветните методики, што е сосема незадоволително. Неопходно е на практичната компонента во рамките на иницијалното образование да и се даде поголемо значење и тоа како во поглед на времетраењето, така и во поглед на содржината, задачите и начинот на нејзината реализација. Мошне важно е таа да биде методички осмислена, со почитување на основните педагошки принципи и законитости на воспитно-образовниот процес. Наставничката дејност (нејзината компетентност), како што е познато, се темели врз две основни компоненти: стручно-научна и педагошка, што значи дека за успешно извршување на наставничката професија потребни се стручно-научни знаења од одредена област и педагошки знаења, способности и вештини (умеења). Општа тенденција во светот е меѓу овие две компоненти да се воспостави промислен баланс, иако во различни земји

⁴⁸http://skolabukum.nasaskola.rs/files/fajlovi/%D0%A1%D1%82%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%BE%20%D1%83%D1%81%D0%B0%D0%B2%D1%80%D1%88%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D0%B5/VODIC_za_unapredjenje_rada_nastavnika_i_skola.pdf cmp52

тој сооднос различно се решава. На пример во САД и Јапонија соодносот меѓу овие две компоненти изнесува 3:1, во Франција е 2:1, во Германија е приближно еднаков, а во Англија (во колеџите за наставници) 2:3.

Кај нас (се имаат предвид предметните наставници) тој сооднос е на мошне несоодветно ниво. Така, на факултетите кои репродуцираат најголем број предметни наставници за основното и за средното образование (Природноматематичкиот, Филолошкиот и Филозофскиот), педагошката компонента во вкупниот број на неделни часови е застапена со приближно 6-10% или сооднос од 9:1. Ваквиот сооднос јасно укажува дека наставниците во предметна настава стекнуваат иницијално образование кое ни приближно не ги задоволува потребите на наставничката професија.

Од учебната 1995/96 година иницијалното образование на сите наставници е подигнато на факултетско ниво, во траење од 4 години, но сеуште е висок процентот на наставници кои работат во основното образование, а се со виша стручна подготовка, дури 60%, односно 64% во одделенска настава и покрај тоа што пред 10 години е воведена обврска за високо образование на сите наставници. Сепакво однос на учебната 1995/96 година кога процентот на наставници со вишо образование изнесувал 71,6 (одделенска настава 75%), има значајно подобрување на квалификационата структура. Во основното образование во учебната 2001/02 година бројот на стручните соработници изнесувал 604. Споредено со учебната 1995/96 година бројот на стручните соработници во сновното образование е зголемен за 44%.⁴⁹

На крај може да се констатира дека професионалниот развој на наставникот подразбира зголемување на свесноста за тоа што, како и на кој начин може да се унапреди во воспитно-образовниот процес. Тоа е доживотен процес во кој наставниците по пат на учење, практична работа и истражувачки дејности постојано ги дополнуваат знаењата и развиваат вештини и способности. Професионалниот развој е отворен, динамичен и траен процес на доживотно учење кој подразбира пренесување на нови знаења од различни професионални области и научни дисциплини во светот на праксата.

⁴⁹ Националната програма за развој на образованието – Програма за професионален развој на училишниот кадар (2005-2015)

Во образовната стратегија на ЕУ како клучна компонента се нагласува информациската писменост, концепт на електронско учење, On-line образование, E-learning или образование на далечина, хоризонталното учење или „учење едни од други“ и образование на возрасни. Националната агенција за европски образовни програми и мобилност во програмата доживотно учење ги вклучува и потпрограмите: Леонардо да Винчи, Комениус, Грундтвиг, Еразмус.⁵⁰

7.2 Улогата на директорот во професионален развој на вработените во основното училиште

Во времето на брзите општествени промени, мошне важна е улогата на директорот кој ќе ги поттикнува и упатува вработените на перманентен професионалниот развој за да можат брзо да одговорат на тие промени. За таа цел во училиштата е неопходно постоење на план за професионален развој на вработените. Наставникот пак од своја страна треба да ги планира активности преку кои ќе го реализира својот професионален развој кој ќе биде во согласност со целите и потребите на училиштето. Исто така треба континуирано да се самоевалуира, критички ги согледува своите слабости и истите да ги отстранува. За професионалниот развој на сите вработени важна е тимската работа преку која ќе се создаваат и развиваат нови идеи, ќе се добиваат различни мислења, сигестии и конструктивна и добронамерна критика.

Улогата на директорот во професионален развој на вработените во основното училиште е пред се да го промовира професионалниот развој и да ги мотивира вработените за перманентно усовршување, што пак од своја страна води кон подигнување на квалитетот на воспитно – образовната работа.⁵¹ Како што претходно кажавме, за да биде успешен менаџерот потребно е да поседува одредени лични карактеристики и тоа: да биде

⁵⁰ Случувања во воспитно образовната практика – Зборник на трудови од стручната конференција (2010), Битола, стр39

⁵¹ http://skolabukum.nasaskola.rs/files/fajlovi/%D0%A1%D1%82%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%BE%20%D1%83%D1%81%D0%B0%D0%B2%D1%80%D1%88%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D0%B5/VODIC_za_unapredjenje_rada_nastavnika_i_skola.pdf (cmp52-54)

личност со интелегенција, одговорност, компетенции, визионерството, самодоверба, принципиелност, правичност, да има висок степен на самоконтрола, флексибилност, демократски стил на управување и сл. Директор кој ги поседува овие карактеристики, ќе умее правилно да планира и ги координира вработените, да ги мотивира и создава стимулирачка средина за работа, да поттикнува добри меѓучовечки односи и професионален развој кај своите вработени.

Во литературата постои класификација на особини кои треба да и поседува менаџерот во образованието:

- Пред се тој треба да има компетенции за оваа функција (технички знаења и способности);
- Да има „остар“ ум, односно брзо да размислува и ефикасно да донесува одлуки;
- Неговите погледи треба да се далекувиди и широки т.е. да ги согледува долгорочните ефекти;
- Да умее да се наметне како авторитет преку личен пример (морални карактеристики);
- Да биде иновативен и со добри организаторски способности;
- Стабилна личност што ќе умее да воспостави пријатана, работна средина каде ќе владеат добри меѓучовечки односи и клима на соработка.

Улогата на директорот во професионален развој на вработените започнува со идентификување на потребите на училиштето и аспирациите на вработените. За тоа да го постигне директорот, потребно е добро да го познава развојниот план и целите на училиштето, да има отворена и честа комуникација со вработените за да делува поттикнувачки и советодавно во насочување на професионалниот развој на вработените.

Значи, доколку директорот (менаџерот) знае со каков кадар располага, кој е неговиот капацитет, кои се нивните потреби и ако умее да ги убеди вработените дека секој од нив е важен за остварување на заеднички цели, а тие пак знаат што се очекува од нив и ја знаат сатисфакцијата, тогаш стратешките цели на училиштето успешно ќе бидат реализирани.⁵²

⁵² Поповски, М., Баракоска, А. и Стојановска В. (2010). *Комуникација и водство во организациите*. Скопје: (избор на текстови). Филозофски факултет. последипломски

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во современиот воспитно образовен систем улогата на директорот претрпе големи промени. Денес тој не се гледа само како директор на училиште, туку и како менаџер на сите расположливи ресурси. Директорот како раководен орган во училиштето треба да ги поседува општите услови утврдени со закон, но тој исто така треба да биде водач кој ќе ги води вработените кон некоја заедничка цел. За да ја постигне поставената цел и визија, тој треба да поседува одредени вештини и лични особини (решителност, храброст, стабилност, етичност, доверливост, прилагодливост, да поседува културно и одмерено однесување и сл.).

Основен предмет на ова истражување е улогата на менаџерот (директорот) во управувањето со човечките ресурси и поттикнување на професионалниот развој на вработените во основното образование. Оттука по однос на предметот на истражување се фокусиравме кон согледување на позитвните ефекти од менаџирањето со човечките ресурси врз целокупната работа на училиштето.

Предметот на истражувањето се испитуваше преку:

а) Согледување на разновидните улоги на менаџерот (директорот) на училиштето:

- улога на стратешки партнер;
- улога на партнер за развивање на инструменти;
- улога на партнер за спроведување;
- како контролор на законитоста;
- улога на административен менаџер на вработените.

б) Менаџерот (директорот) треба да придонесе за развој на стратешката работа на училиштето, а тоа вклучува и развој на политика за работа. Менаџерот е тој што треба да ги открие слабите страни и да изнаоѓа начини

за нивно разрешување, а истовремено да ги знае јаките страни, да ги поттикнува и употребува.

в) Менаџерот (директорот) треба да биде ментор и обучувач кој го поттикнува професионалниот развој на вработените. Тоа ќе го постигне со одредени инструменти (обуки, план за професионален развој, состаноци за сумирање резултати).

г) Добрата работа на училиштето ќе се согледа преку постоење на стратешко планирање:

- самоевалуација на училиштето и план за развој на училиштето (визија и мисија);
- организирање на тимска работа и соработка меѓу вработените;
- активно вклучени наставници во планирање и реализација на работата на училиштето;
- мониторинг и оценување на работата на наставниците;
- мерење на реализацијата на на целите и оценувањето на учинокот;
- систематизирање и поврзување на постигнатите резултати со целите на училиштето;
- постоење на систем на обуки за помош и професионален развој на наставниците;
- добра клима и комуникација меѓу вработените;
- постојан feed back;
- наградување.

д) Согледување на:

- ставовите на наставниците и стручните соработници и
- ставовите на директорите на основните училишта.

2. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Од предметот на истражување произлегоа целта и задачите на ова истражување.

Целта е да се дојде до релевантни сознанија за поставеноста на менаџирањето со човечките ресурси во основното образование и ефектите врз професионалниот развој на вработените.

Целта на ова истражување е да се испитаат мислењата и ставовите на директорите, на наставниците и на стручните соработници дали улогата на директорот како менаџер со човечките ресурси во основното образование е услов за подобра и поуспешна работа на училиштето и дали влијае врз професионалниот развој на вработените.

Според својот карактер ова е емпириско истражување бидејќи се истражуваат состојбите и процесите во училиштето и се тргнува од искуствени факти и мерења; иновативно затоа што една од улогите на менаџерот е да создава услови за едукација и надградување на вработените и внесување иновации во наставата; прогностичко затоа што преку ова истражување ќе се согледа начинот (стилот) на менаџирање со човечките ресурси, развојот на вработените и подобрување на работата на училиштето и квалитетот на наставата; додека според бројот на истражувачи е индивидуално истражување бидејќи е реализирано од еден истражувач.

3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Претходно нагласивме дека од предметот на истражување произлегоа целите, а од целите произлегоа следните задачи:

1. Да се испита улогата на директорот (менаџер) како стратешки партнер за менаџирање со човечките ресурси;
2. Да се испита кој стил на менаџирање се применува во основното образование;
3. Да се испита на кој начини се развива соработката меѓу вработените (инструменти);
4. Да се испита мотивираноста и задоволството на вработените од работата на директорот;
5. Да се испита дали директорот ги координира потребите за професионален развој на вработените со нивните лични потреби и желби;
6. Да се испита на кој начин се врши мерење на реализацијата на целите и како се оценува учинокот;
7. Да се испита дали и како директорот врши мониторинг на вработените;

8. Да се испита дали директорот (менаџер) ги планира работните места и регрутацијата на вработените;
9. Да се испита дали директорот (менаџер) се грижи за интересите на вработените;
10. Да се испита мислењето на стручните соработници и наставниците за менаџирањето на директорите со човечките ресурси.

4. ХИПОТЕЗИ

Основна хипотеза на истражувањето ја извлекуваме од целта на ова истражување:

– Менаџирањето со човечки ресурси позитивно влијае врз развојот на вработените и целокупната работа на училиштата во основното образование.

Посебни хипотези:

1. Стручната оспособност и искуството на менаџерот (директорот) е важен услов за успешна менаџирање со човечките ресурси т.е. остварување на стратешките планови и цели на училиштето;
2. Менаџерот (директорот) применува демократски стил на менаџирање кој дава најдобри резултати;
3. Менаџерот (директорот) обезбедува инструменти, материјално – технички услови и поддршка на вработените за поттикнување на нивниот професионален развој;
4. Нивото на мотивираност и задоволство од работата на вработените во основните училишта е на задоволително ниво;
5. Во училиштата од основното образование се координираат потребите за професионален развој со личните потреби и желби на вработените;
6. Постојат повеќе начини за мерење на реализацијата на целите и оценка на учинокот од работата;
7. Постои постојан мониторинг и следење на работата на вработените од страна на директорот;

8. Менаџерот (директорот) успешно ги планира работните места и врши регрутација на кадри;
9. Менџерот (директорот) се грижи за интересите на вработените;
10. Наставниците и стручните соработници имаат позитивно мислење за работата на менаџерот (директорот) со човечките ресурси.

5. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Независна варијабла –вештини за менаџирање, полот и работното искуство на директорот.

Зависна варијабла –менаџерските вештини на директорот за развој на вработените во основното образование. Наставниците и стручните соработници се разликуваат според: образовниот профил, степенот на образование и работното искуство.

6. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Фазата на научното истражување кое се однесува на прибирање на податоци и информации, вклучува различни методи и постапки. Пред се тука се мисли на квалитативни (за прибирање податоци кои ќе дадат јасна слика за стилот на менаџирање со човечките ресурси, за координирањето на потребите за професионален развој на вработените со нивните лични потреби и желби, нивната мотивираност, општата клима која владее во училиштето и сл.) и квантитативни методи и постапки.

Методи на истражувањето:

- Метод на теоретска анализа;
- Дискриптивен метод;
- Аналитичко – синтетички метод;

Метод на теоретска анализа е применет при анализирањето и синтетизирањето на теоретските сознанија на аспектите на менаџирањето со

човечки ресурси во основното образование од страна на директорите и нивното влијанието врз професионалниот развој на вработените.

Дискриптивен метод е применет при анализа на расположливи извори-документи (Годишна програма за работа на училиште, Самоевалуација и развоен план на училиште и Закон за основно образование). Покрај опишувањето на предметот на истражување, прибирање, средувње и анализа на податоци, овој метод опфаќа и споредување, спротиставување, вреднување и интеграција на податоци - генерализација. Во контекст на ова, се направи дискрипција на влијанието на директорот како менаџер со човечките ресурси.

Паралелно се анализираа исказите од наставниците и стручните соработници за зголемување на веродостојноста.

Во истражувањето се користеа следните техники и инструменти:

➤ **Техники:**

- Анкетирање (прашања од затворен тип наменет за вработените);
- Интервју (врзано интервју наменето за директори/менаџери);
- Анализа на документација (расположливи извори-документи во кои постојат релевантни докази за предметот на проучување (Годишна програма за работа на училиште, Самоевалуација и развоен план на училиште и Закон за основно образование);
- Скалирање (за секој став се понудени пет одговори - целосно се согласувам, делумно се согласувам, немам мислење, не се согласувам и целосно не се согласувам);

➤ **Инструменти:**

- анкетни прашалници и скала на ставови Ликертов тип за директори со по единаесет прашања;
- анкетни прашалници за наставници и стручни соработници со по шеснаесет прашања;
- врзано интервју (протокол);
- табели, прегледи, програми.

Анкетните прашалници им беа дадени директно на испитаниците и беа анонимни се со цел да бидат што по објективни.

7. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Во истражувањето беа опфатени три категории субјекти: директори, наставници и стручни соработници (педагози, психолози и социолог) од осум основни училишта во град Скопје и блиската околина. Во табелата бр.1 се претставени податоци за вработените од училиштата кои беа вклучени во истражувањето:

Табела бр.1 Структура на примерокот анкетирани директори, наставници и стручни соработници

Основни училишта	Број на анкетирани директори	Број на анкетирани наставници	Број на анкетирани стручни соработници	Број на вкупно анкетирани испитаници
ООУ „Крум Тошев“ – Трубареве	1	19	1	21
ОУ „Наум Охридски“ – с. Булачани	1	21	1	23
ОУ „Вера Јоциќ“ – Хиподром	1	15	1	17
ООУ „Његош“ – Колонија Идризово	1	26	2	29
ООУ „Браќа Миладиновци“ – Аеродором	1	19	1	21
ООУ „Григор Прличев“ – Железара	1	18	2	21
ООУ „Братство“ – Карпош	1	13	2	16
ОУ „Александар Урдаревски“ – с. Сандево	1	17	1	19
Вкупно	8	148	11	167

Популацијата на наставници ги опфаќа наставниците во одделенска и предметна настава кои предаваат од I до IX одделение, стручни

соработници (педагози, психолози и социолог) и директори во основни училишта. Примерокот на истражување се сосостои од вкупно:

- 8 директори/менаџери;
- 6 педагози, 4 психолози и 1 социолог (вкупно 11);
- 148 наставника;

Вкупно вклучена популација во истражување – 167.

Примерокот е прост и случаен, затоа што по случаен избор се избрани училиштата каде е извршено истражувањето.

Примерокот е намерен, затоа што менаџерот/директор, наставниците и стручните соработници најмногу би придонеле за ова истражување.

Примерокот е стратификуван, затоа што единиците во примерокот се класифицираат на слоеви - директори/менаџери, наставници и стручни соработници.

8. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Ова истражување помина низ неколку фази и тоа:

- составување на примерокот;
- подготовка на инструментите за истражување (печатење);
- спроведување на интервју и анкетирање на директорите;
- спроведување на анкетирање на наставниците и стручните соработници;
- обработка на податоците од анкетата – скалирањето;
- проверување на хипотезите;
- интерпретација на податоците и изведување заклучоци;
- подготвување извештај од извршеното истражување.

При подготовката на истражувањето се обезбедија одредени услови и тоа:

- средба со директори/менаџери на кои им се објасни целта на истражувањето;
- се изврши избор на директори/менаџери, стручни соработници и наставници кои ќе бидат вклучени во истражувањето;
- се доставувија анкетните прашалници.

Временска рамка:

- анкетирањето и интвјуата се извршија во период септември - октомври 2014год.
- средување на податоци во период ноември – јануари 2014/15 год.
- изведување заклучоци во февруари – април 2015 год.

9. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Статистичката обработката на добиените податоци е направена преку квалитативна и квантитативна анализа во неколку етапи: сигнирање, групирање, пребројување, пресметување процент и фреквенција. Податоците служат за потврдување, делумно потврдување или одрекување, на поставената основна хипотеза и посебните хипотези.

Сите податоци се компјутерски обработени.

III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во овој дел следи анализата и интерпретација на добиените резултати од истражувањето спроведено во осум основни училишта. Беа анализирани податоците од интервјуто и скалата на ставови за директори на училишта и анкетниот лист за наставници и стручни соработници. Целта на истражувањето беше тестирање на поставената главна хипотеза и поединечните хипотези.

1. Анализа на добиените резултати од анкетниот лист за наставниците и стручните соработници во основните училишта

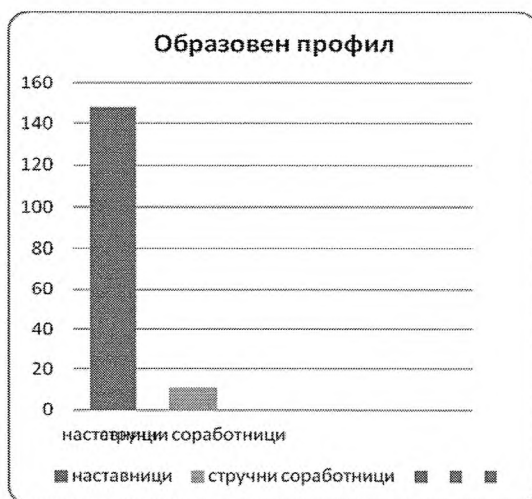
Следува анализа и интерпретација на добиените резултати од спроведената анкета со наставници и стручни соработници во 8 основни училишта. Податоците се добиени со пополнувањето на анкетниот прашалник од страна на наставниците од I – IX одд. и стручните соработници од овие основни училишта. Интерпретацијата на добиените резултати треба да придонесе во утврдувањето на успешноста во менаџирањето со човечките ресурси од страна на директорот и неговото влијание врз развојот на вработените и целокупната работа на училиштето.

Анкетниот лист за наставници и стручни соработници започнува со општи податоци (училиште, место, вид на испитаник според образовниот профил, степенот на образование, работното искуство во образование) кои се прикажани во табела 2, табела 3 и табела 4.

Табела бр.2 Структура на примерокот според образовниот профил (наставници и стручни соработници).

образовен профил	Наставници	%	Стручни соработници	%
	f		f	
	148	93,1%	11	6,91%

Во врска со образовниот профил, се изјасниле 148 наставника или 93,08% од одделенска и предметна настава и 11 стручни соработника од кои: 6 педагози, 4 психолога и 1 социолог или 6,91%.

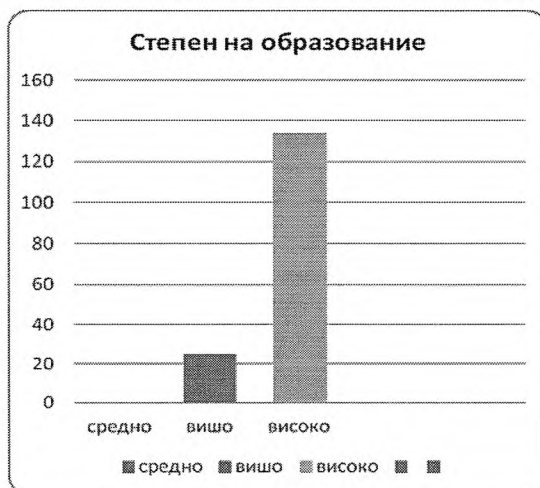


Графикон 1. Распределба на испитаниците според образовниот профил.

Табела бр.3 Структура на примерокот (наставници и стручни соработници) според степен на образование

Степен на образование	Средно		Вишо		Високо	
	f	%	f	%	f	%
	0	0	25	15,72%	134	84,28%

Анализата на добиените податоци според степенот на образование покажа дека од вкупно 159 испитаници нема испитаници со средно образование, 25 или 15,72% се со вишо, а 134 или 84,28% се со високо образование.

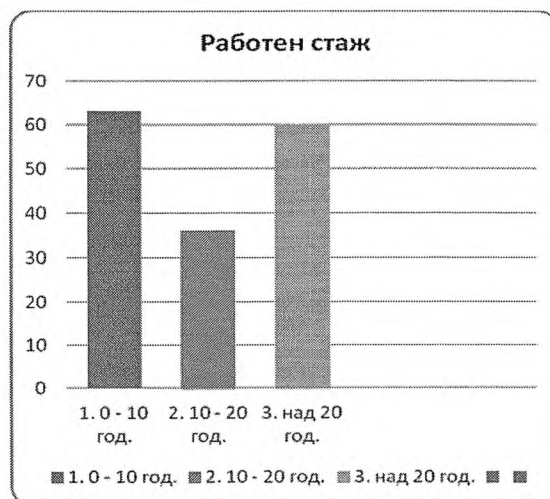


Графикон 2. Распределба на испитаниците според степен на образование.

Табела бр.4 Структура на примерокот според работното искуство.

Работен стаж	0 – 10 год.	%	10 – 20 год.	%	над 20 год.	%
	f		f		f	
	63	39,62%	36	22,64%	60	37,73%

Анализата на добиените податоци според работниот стаж покажа дека од вкупно 159 испитаници, 63 или 39,62% се со стаж до 10 години, 36 или 22,64% се со стаж од 10 – 20 години и 60 или 37,73% се над 20 години работен стаж.



Графикон 3. Распределба на испитаниците според должината на работниот стаж.

Анкетниот лист за наставници и стручни соработници продолжува со прашања за улогите на директорот во менаџирањето со човечките ресурси.

Прашање бр.1

„ Наведете ги улогите на директорот на училиштето во менаџирањето со човечките ресурси“

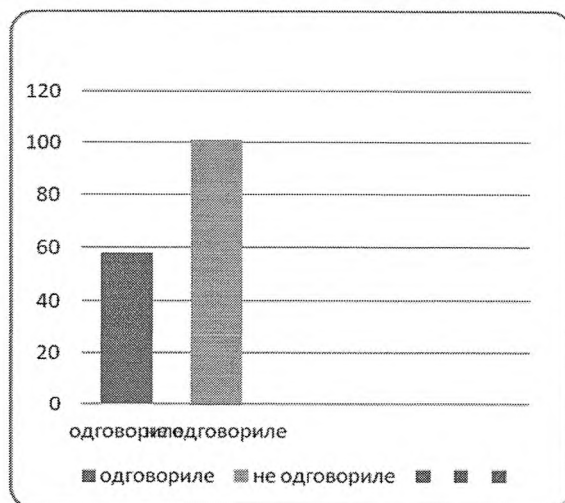
Одговорите на испитаниците на ова прашање се прикажани во табела 5.

Табела бр.5 Тврдења на наставниците и стручните соработници за улогите на директорот на училиштето во менаџирањето со човечките ресурси

На даденото прашање ги даде следните тврдења:	Одговориле	%	Не одговориле	%
<ul style="list-style-type: none"> - да комуницира подеднакво со сите (се грижи за меѓучовечки односи) - да информира - да координира, организира и реализира - да врши мониторинг, контрола и советување - да обезбедува услови за работа - создава позитивна клима - врши интерна распределба - подготвува Годишна програма - унапредување и модернизација на настава (прифаќа иновации) - за поправки, набавки, тендери - планира наставен кадар - се грижи за заеднички интереси - да комуницира и соработува со други училишта и го претставува своето училиште 	58	36,48	101	63,52

Од вкупно 159 испитаници само 58 или 36,48% ги навеле функциите на менаџментот, што укажува на недоволно познавање на оваа проблематика.

101 испитаник или 63,52% не одговориле на ова прашање.



Графикон 4. Распределба на наставниците и стручните соработници на прашањето бр.1, на оние кои одговориле и не одговориле.

Табела бр.6 Ставови на наставниците и стручните соработници за разновидните улоги на директорот/менаџер во менаџирањето со човечките ресурси и развојот на вработените во основните училишта.

Р.бр.	Прашања	ДА	%	НЕ	%	Не одговориле	%
		f		f		f	
2.	Дали вашиот директор комуницира на ист начин со сите вработени?	128	80,50	31	19,50	/	/
3.	Дали постои единство во работата помеѓу вработените и помеѓу вработените и директорот?	123	77,36	36	22,64	/	/
	Прашања	Сум само за она што треба да го изработиме	%	Изборот за информирање по потреба го прави директорот	%	Да доволно сме информирани	%
		f		f		f	
4.	Дали сте информирани за она што се случува во вашето училиште?	48	30,19	30	18,87	81	50,94
	Прашања	Сосема се согласувам	%	Понекогаш е така	%	Немам коментар	%
		f		f		f	
5.	Постои добра организациска координација која дава можност за добри работни односи	92	57,86	47	29,56	20	12,58
	Прашања	Целосно	%	Делумно	%	Немам коментар	%
		f		f		f	
6.	Колку ги познавате стратешките планирања и цели на директорот менаџер со човечките ресурси?	51	32,08	92	57,86	16	10,06
	Прашања	ДА	%	НЕ	%	Не одговориле	%
		f		f		f	
7.	Дали наставниците и стручните соработници учествуваат во планирање на ниво на училиште?	151	94,97	8	5,03	/	/

	Прашања	Многу	%	Малку	%	Не е значајно	%
		f		f		f	
8.	Колку според вас е значајно да ги прифаќате иновациите, реформите и другите промени кои што ги налага директорот?	120	75,47	35	22,01	4	2,52
	Прашања	Многу	%	Малку	%	Не се грижи	%
		f		f		f	
9.	Колку според вас директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со вашите лични потреби, односно колку се грижи за градење на политика на работа?	110	74,84	36	22,64	4	2,52
	Прашања	Често	%	Ретко	%	Никогаш	%
		f		f		f	
10.	Колку често директорот врши мониторинг и оценување на наставниците?	117	73,58	39	24,53	3	1,89
11.	Директорот создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците и тоа го оставрува	124	77,97	32	20,13	3	1,9
12.	Според вас дали директорот се грижи за правилното планирање на персоналот?	147	92,46	12	7,54	/	/
13.	Според вас дали директорот врши правилен избор на кандидати за вработување?	130	81,77	29	18,23	/	/

Најголемиот број на испитаниците одговориле дека наставниците и стручните соработници учествуваат во планирањето на ниво на училиште (94,97%), дека директорот се грижи за правилното планирање на персоналот (92,46%), дека директорот врши правилен избор на кандидати за вработување (81,77%) и дека директорот комуницира на ист начин со сите вработени (80,50%).

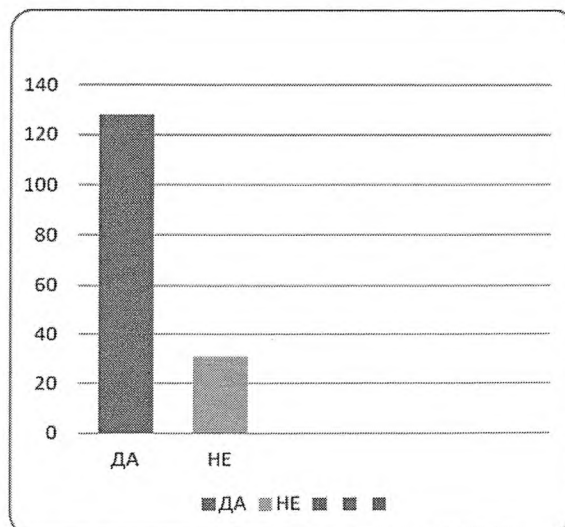
Поголемиот број на испитаниците одговориле дека директорот создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците и тоа го оставрува (77,97%), дека постои единство во работата помеѓу вработените и помеѓу вработените и директорот (77,36%), дека многу е значајно да ги прифаќате иновациите, реформите и другите промени кои што ги налага директорот (75,47%), дека директорот многу се грижи да ги координира потребите на училиштето со лични потреби на вработените и се грижи за градење на политика на работа (74,84%) и дека многу често директорот врши мониторинг и оценување на наставниците (73,58%).

Помал број на испитаниците одговориле дека постои добра организациска координација која дава можност за добри работни односи (57,86%), дека целосно ги познаваат стратешките планирања и цели на директорот/менаџер со човечките ресурси (32,08%), дека се информирани за она што се случува во вашето училиште (30,19%).

Прашање бр.2

„Дали вашиот директор комуницира на ист начин со сите вработени?“

На ова прашање 128 испитаници (80,50%) одговориле потврдно, а негативно се изјасниле 31 испитаник (19,50%).

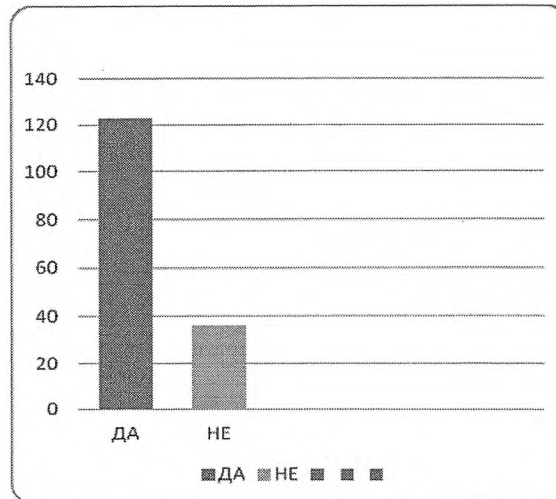


Графикон 5. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на прашање 2, на оние кои одговориле и неодговориле.

Прашање бр.3

„Дали постои единство во работата помеѓу вработените и помеѓу вработените и директорот?“

На ова прашање 123 испитани (77,36%) одговориле потврдно, а негативно се изјасниле 36 наставници (22,64%).



Графикон 6. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на прашањето 3, на оние кои одговориле и неодговориле.

Ова кореспондира со ставот на директорите (87,5%) дека создава атмосфера на единство во училиштето што е прикажано во табела 18.

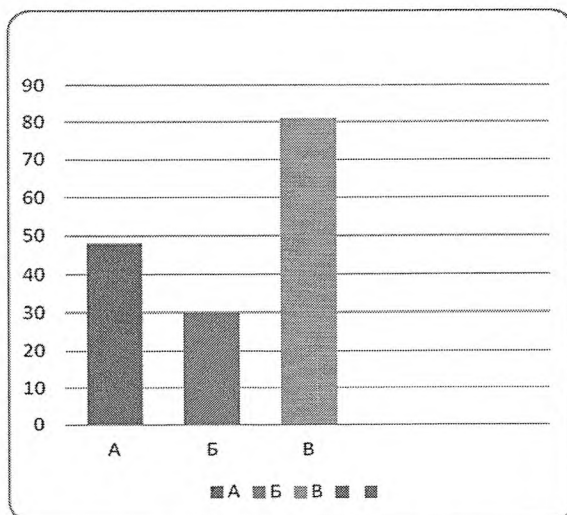
Прашање бр.4

„Дали сте информирани за она што се случува во вашето училиште?“

На ова прашање 48 испитаници (30,19%) одговориле дека се информирани само за она што треба да го изработат; 30 испитаници (18,87%) одговориле дека изборот за информирање по потреба го прави директорот и 81 испитаник (50,94%) одговориле дека доволно се информирани за она што се случува во нивното училиште.

Значи 50,94% сметаат дека се доволно информирани за она што се случува во нивното училиште, но овој процент не е доволен затоа што сите вработени треба целосно да бидат информирани за да се овозможи клима за работа и исполнување на целите на училиштето. Доказ за ова се одговорите на прашање 6 каде (57,86) тврдат дека делумно ги познават стратешките

планирања и цели на директорот/менаџер со човечките ресурси. Овие податоци се од табела 6.

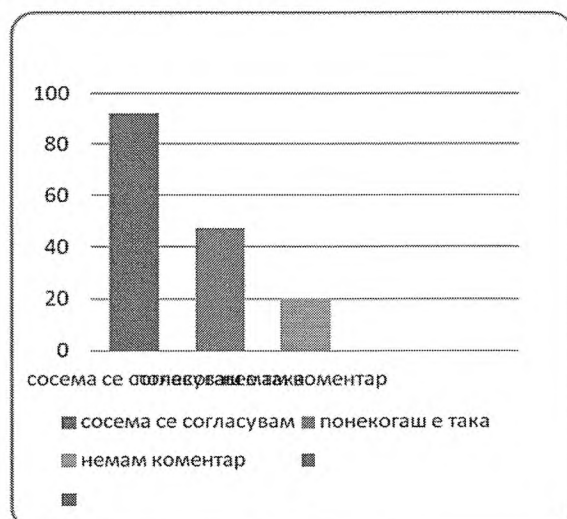


Графикон 7. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на прашањето 4, на оние кои одговориле и неодговориле.

Прашање бр.5

„Постои добра организациска координација која дава можност за добри работни односи.“

На ова прашање 92 испитаници (57,86%) одговориле дека сосема се согласуваат со тврдењето дека постои добра организациска координација која дава можност за добри работни односи; 47 испитаници (29,56%) одговориле дека понекогаш е така и 20 испитаници (12,58%) одговориле дека немаат коментар на ова прашање.



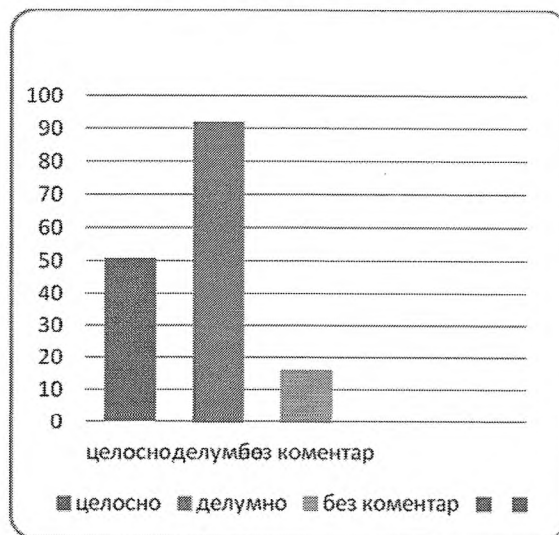
Графикон 8. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на прашањето 5, во однос на степенот на согласност.

Ова не кореспондира со одговорот на наредното прашање каде 57,86% тврдат дека делумно ги познават стратешките планирања и цели на директорот/менаџер со човечките ресурси. Овие податоци се од табела 6.

Прашање бр.6

„Колку ги познавате стратешките планирања и цели на директорот/менаџер со човечките ресурси?“

На ова прашање 51 испитаник (32,08%) одговориле дека целосно се согласуваат со тврдењето дека ги познават стратешките планирања и цели на директорот/менаџер со човечките ресурси; 92 испитаници (57,86%) одговориле дека делумно ги познават стратешките планирања и цели на директорот/менаџер со човечките ресурси и 16 испитаници (10,06%) одговориле дека немаат коментар на ова прашање.



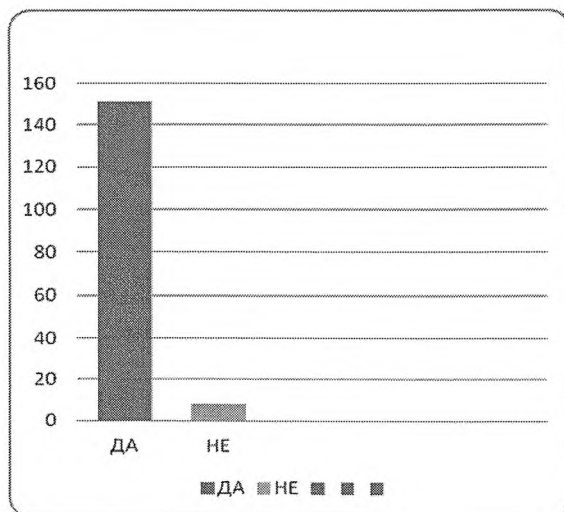
Графикон 9. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на прашањето 6, во однос на степенот на согласност.

Прашање бр.7

„Дали наставниците и стручните соработници учествуваат во планирање на ниво на училиште?“

На ова прашање 151 испитаници (94,97%) одговориле потврдно, а негативно се изјасниле 8 испитани наставници (5,03%).

Високиот процент на потврден одговор укажува на поврзаноста со ставот од тврдењето бр.2 каде според степенот на согласување со 5 се изјасниле 55% од испитаниците преку што добиваме информации за информираноста за случувањата во училиштето, покрај другото, вклучува учество во планирањето на ниво на училиште.

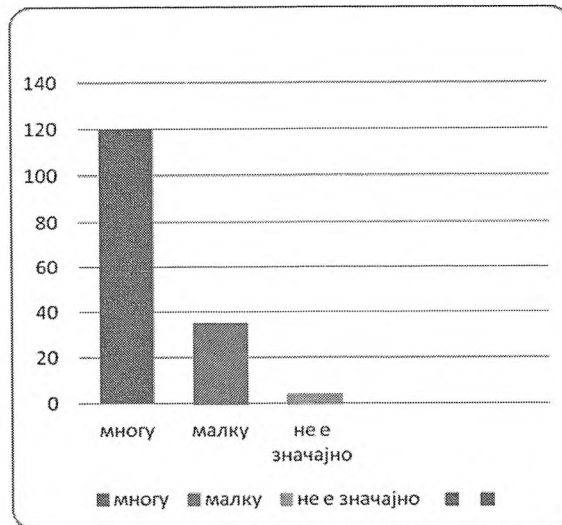


Графикон 10. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на прашањето 7, на оние кои одговориле и неодговориле.

Прашање бр.8

„Колку според вас е значајно да ги прифаќате иновациите, реформите и другите промени кои што ги налага директорот?“

На ова прашање 120 испитаници (75,47%) одговориле дека многу е значајно да се прифаќаат иновациите, реформите и другите промени кои што ги налага директорот; 35 испитаници (22,01%) одговориле дека малку е значајно да се прифаќаат иновациите, реформите и другите промени кои што ги налага директорот и 4 испитаници (2,52%) одговориле дека не е значајно да се прифаќаат иновациите, реформите и другите промени кои што ги налага директорот.

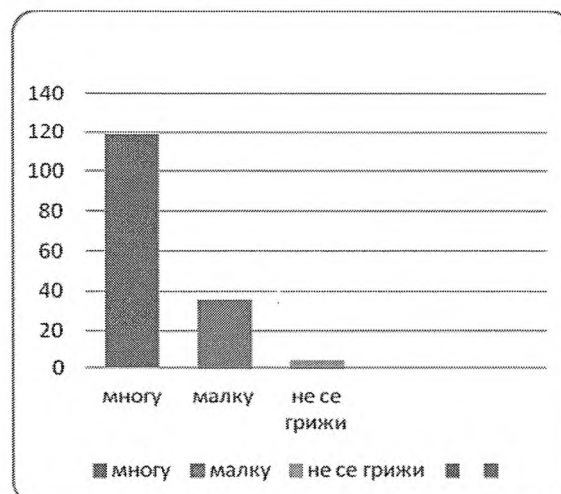


Графикон 11. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на прашањето 8, во однос на степенот на согласност.

Прашање бр.9

„ Колку според вас директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со вашите лични потреби, односно колку се грижи за градење на политика на работа?“

На ова прашање 119 испитаници (74,84%) одговориле дека директорот многу се грижи да ги координира потребите на училиштето со личните потреби на вработените и за градење на политика на работа; 36 испитаници (22,64%) одговориле дека директорот малку се грижи да ги координира потребите на училиштето со личните потреби на вработените и за градење на политика на работа и 4 испитаници (2,52%) одговориле дека директорот не се грижи да ги координира потребите на училиштето со личните потреби на вработените и за градење на политика на работа.

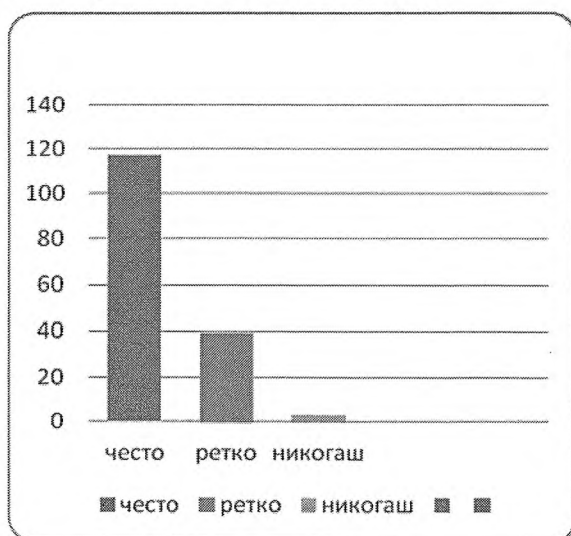


Графикон 12. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на прашањето 9, во однос на степенот на согласност.

Прашање бр.10

„Колку често директорот врши мониторинг и оценување на наставниците?“

На ова прашање 117 испитаници (73,58%) одговориле дека директорот често врши мониторинг и оценување на наставниците; 39 испитаници (24,53%) одговориле дека директорот ретко врши мониторинг и оценување на наставниците и 3 испитаника (1,89%) одговориле дека директорот никогаш не врши мониторинг и оценување на наставниците.

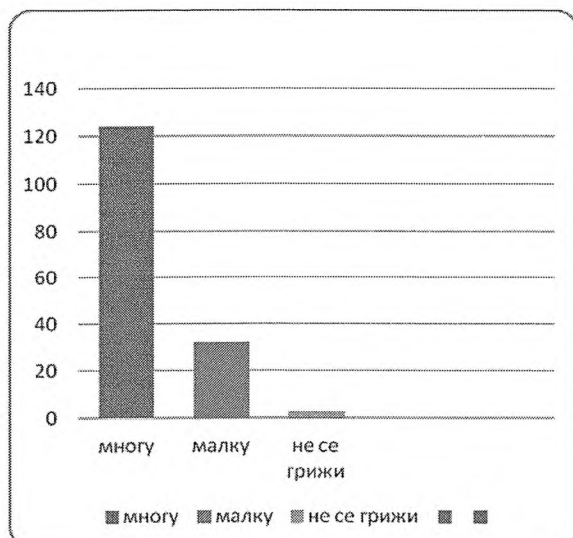


Графикон 13. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на прашањето 10, во однос на степенот на согласност.

Прашање бр.11

„Директорот создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците и тоа го остварува.“

На ова прашање 123 испитаници (77,97%) одговориле дека директорот често создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците и тоа го остварува; 32 испитаници (20,13%) одговориле дека директорот ретко создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците и тоа ретко го остварува и 3 испитаника (1,9%) одговориле дека директорот никогаш не создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците.

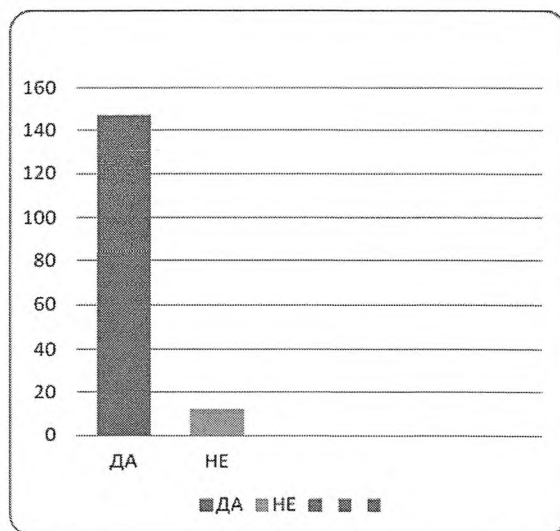


Графикон 14. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на прашањето 11, во однос на степенот на согласност.

Прашање бр.12

„Според вас дали директорот се грижи за правилното планирање на персоналот?“

На ова прашање 147 испитаници (92,46%) одговориле потврдно, а негативно се изјасниле 12 наставници (7,54%).



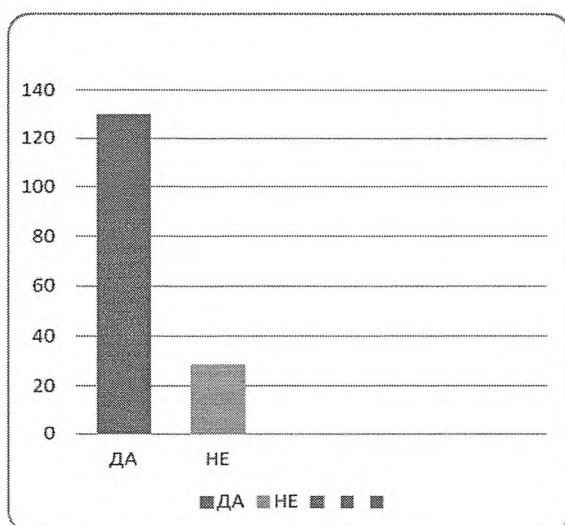
Графикон 15. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на прашањето 12, на оние кои одговориле и неодговориле.

Прашање бр.13

„Според вас дали директорот врши правилен избор на кандидати за вработување?“

На ова прашање 130 испитаници (81,77%) одговориле потврдно, а негативно се изјасниле 29 наставници (18,23%).

Во однос на улогата на директорот како контролор на законитоста, голем процент на испитаници (81,77%) се изјасниле дека директорот врши правилен избор на кандидати за вработување. Податоците се прикажани во табела 6.



Графикон 16. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на прашањето 13, на оние кои одговориле и неодговориле.

Прашање бр.14

За следните тврдења потребно е да дадете ваша проценка за тоа до кој степен се согласувате од 1 до 5

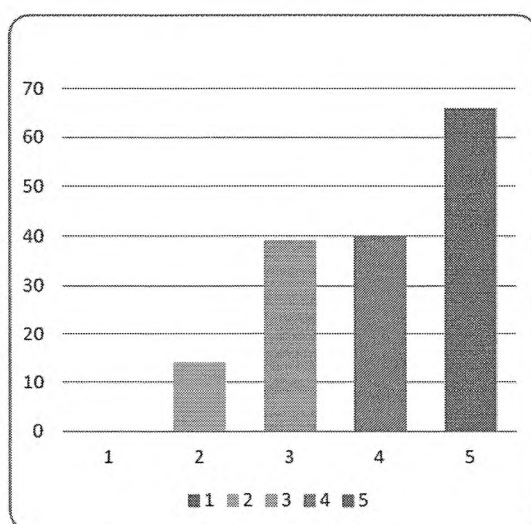
Табела бр.7 Ставови на наставниците и стручните соработници за следните тврдења - до кој степен се согласуваат, каде 1 е минимално согласување, а 5 максимално согласување.

№	Тврдења	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
		f		f		f		f		f	
1	Сите во училиштето се поврзани и заеднички влијаат на заедничкиот успех.	/	/	14	8,8	39	24,53	40	25,16	66	41,51
2	Доволно сте запознаени со планираните цели на училиштето кои треба заеднички да ги остварите.	1	0,62	4	2,51	20	12,58	47	29,57	87	54,72
3	Соработката меѓу директорот и вработените е на високо ниво.	8	5,03	9	5,66	23	14,47	44	27,67	75	47,17
4	Во вашето училиште има добри работни односи меѓу вработените.	7	4,40	3	1,89	34	21,39	54	33,96	61	38,36
5	Комуникацијата е слободна, се дискутира за секој проблем и постои целосна информираност.	11	6,92	6	3,77	30	18,87	52	32,70	60	37,74
6	Во училиштето има добра клима за работа, вработените со задоволство ги извршуваат обврските.	8	5,03	7	4,40	26	16,35	52	32,70	66	41,52
7	Редовно се одржуваат состаноци за сумирање на учинокот, се разгледуваат слабостите, се бара решенија.	2	1,26	6	3,77	19	11,95	40	25,16	92	57,86
8	За сите реформи и иновации во образованието, во училиштето се спроведуваат обуки за вработените.	6	3,77	9	5,66	14	8,9	33	20,76	97	61
9	Директорот овозможува наградување на вработените.	32	20,12	18	11,32	19	11,95	47	29,57	43	27,04
10	Директорот врши оценување на учинокот и според тоа ги планира понатамошните активности.	7	4,40	17	10,69	35	22,01	42	26,42	58	36,48

На прашањата на кои е одговорено со тврдењата да или не одговориле вкупни 159 наставници и стручни соработници.

Тврдење бр.1 – „Сите во училиштето се поврзани и заеднички влијаат на заедничкиот успех.“

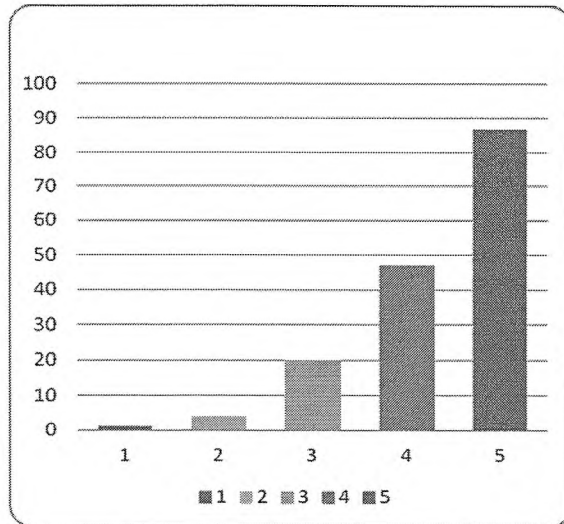
На ова тврдење според степенот на согласување со 5 се изјасниле 66 (41,51%) од испитаниците, со 4 изјасниле 40 (25,16%) од испитаниците, со 3 се изјасниле 39 (24,53%) од испитаниците, со 2 се изјасниле 14 (8,8%) од испитаниците. Податоците се од табела 7.



Графикон 17. Распределба на наставниците и стручните соработници за тврдењето 1, во однос на степенот на согласност.

Тврдење бр.2 – „Доволно сте запознаени со планираните цели на училиштето кои треба заеднички да ги остварите.“

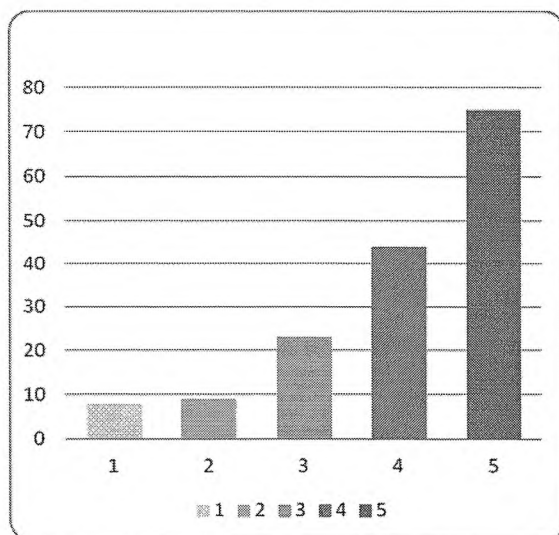
На ова тврдење според степенот на согласување со 5 се изјасниле 87 (54,72%) од испитаниците, со 4 изјасниле 47 (29,57%) од испитаниците, со 3 се изјасниле 20 (12,58%) од испитаниците, со 2 се изјасниле 4 (2,51%) од испитаниците и со 1 се изјасниле 1 (0,62%) од испитаниците. Податоците се од табела 7.



Графикон 18. Распределба на наставниците и стручните соработници за тврдењето 2, во однос на степенот на согласност.

Тврдење бр.3 – „Соработката меѓу директорот и вработените е на високо ниво.“

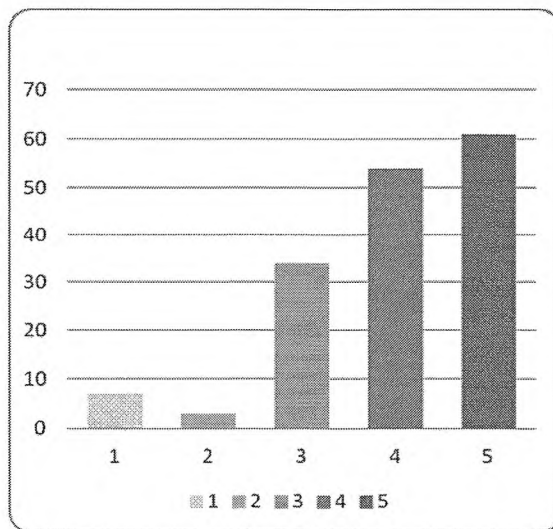
На ова тврдење според степенот на согласување со 5 се изјасниле 75 (47,17%) од испитаниците, со 4 изјасниле 44 (27,67%) од испитаниците, со 3 се изјасниле 23 (14,47%) од испитаниците, со 2 се изјасниле 9 (5,66%) од испитаниците и со 1 се изјасниле 8 (5,03%) од испитаниците. Податоците се од табела 7.



Графикон 19. Распределба на наставниците и стручните соработници за тврдењето 3, во однос на степенот на согласност.

Тврдење бр.4 – „Во вашето училиште има добри работни односи меѓу вработените.“

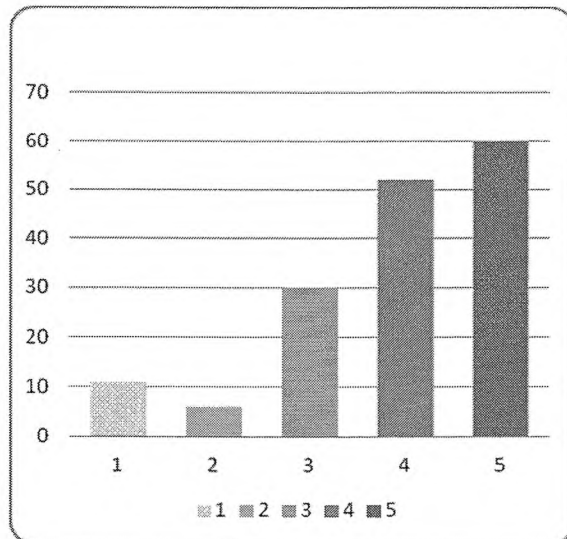
На ова тврдење според степенот на согласување со 5 се изјасниле 61 (38,36%) од испитаниците, со 4 изјасниле 54 (33,96%) од испитаниците, со 3 се изјасниле 34 (21,39%) од испитаниците, со 2 се изјасниле 3 (1,89%) од испитаниците и со 1 се изјасниле 7 (4,40%) од испитаниците. Податоците се од табела 7.



Графикон 20. Распределба на наставниците и стручните соработници за тврдењето 4, во однос на степенот на согласност.

Тврдење бр.5 – „Комуникацијата е слободна, се дискутира за секој проблем и постои целосна информираност.“

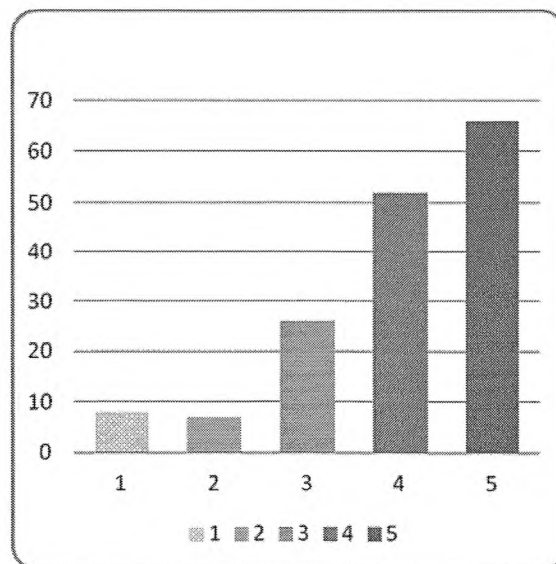
На ова тврдење според степенот на согласување со 5 се изјасниле 60 (37,74%) од испитаниците, со 4 изјасниле 52 (32,70%) од испитаниците, со 3 се изјасниле 30 (18,87%) од испитаниците, со 2 се изјасниле 6 (3,77%) од испитаниците и со 1 се изјасниле 11 (6,92%) од испитаниците. Податоците се од табела 7.



Графикон 21. Распределба на наставниците и стручните соработници за тврдењето 5, во однос на степенот на согласност.

Тврдење бр.6 – „Во училиштето има добра клима за работа, вработените со задоволство ги извршуваат обврските.“

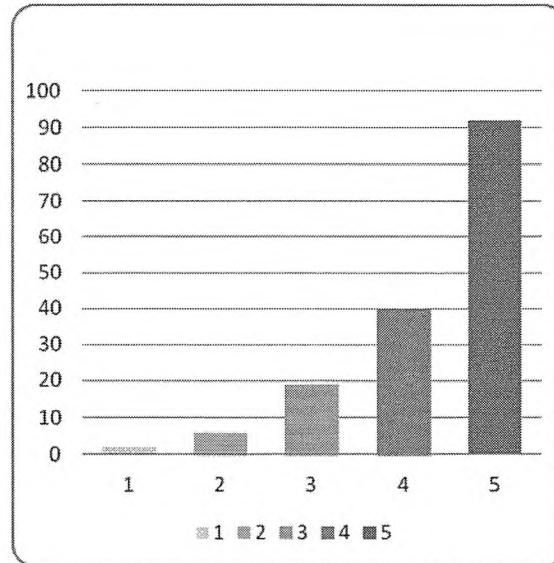
На ова тврдење според степенот на согласување со 5 се изјасниле 66 (41,52%) од испитаниците, со 4 изјасниле 52 (32,70%) од испитаниците, со 3 се изјасниле 26 (16,35%) од испитаниците, со 2 се изјасниле 7 (4,40%) од испитаниците и со 1 се изјасниле 8 (5,03%) од испитаниците. Податоците се од табела 7.



Графикон 22. Распределба на наставниците и стручните соработници за тврдењето 6, во однос на степенот на согласност.

Тврдење бр.7 – „Редовно се одржуваат состаноци за сумирање на учинокот, се разгледуваат слабостите, се бара решенија.“

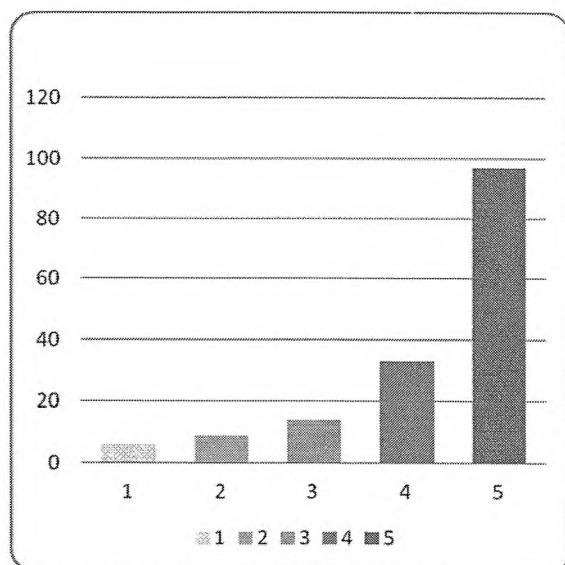
На ова тврдење според степенот на согласување со 5 се изјасниле 92 (57,86%) од испитаниците, со 4 изјасниле 40 (25,16%) од испитаниците, со 3 се изјасниле 19 (11,95%) од испитаниците, со 2 се изјасниле 6 (3,77%) од испитаниците и со 1 се изјасниле 2 (1,26%) од испитаниците. Податоците се од табела 7.



Графикон 23. Распределба на наставниците и стручните соработници за тврдењето 7, во однос на степенот на согласност.

Тврдење бр.8 – „За сите реформи и иновации во образованието, во училиштето се спроведуваат обуки за вработените.“

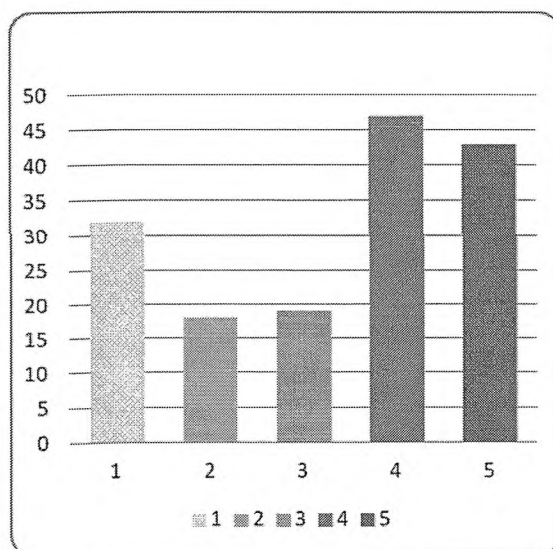
На ова тврдење според степенот на согласување со 5 се изјасниле 97 (61%) од испитаниците, со 4 изјасниле 33 (20,76%) од испитаниците, со 3 се изјасниле 14 (8,9%) од испитаниците, со 2 се изјасниле 9 (5,66%) од испитаниците и со 1 се изјасниле 6 (3,77%) од испитаниците. Податоците се од табела 7.



Графикон 24. Распределба на наставниците и стручните соработници за тврдењето 8, во однос на степенот на согласност.

Тврдење бр.9 – „Директорот овозможува наградување на вработените.“

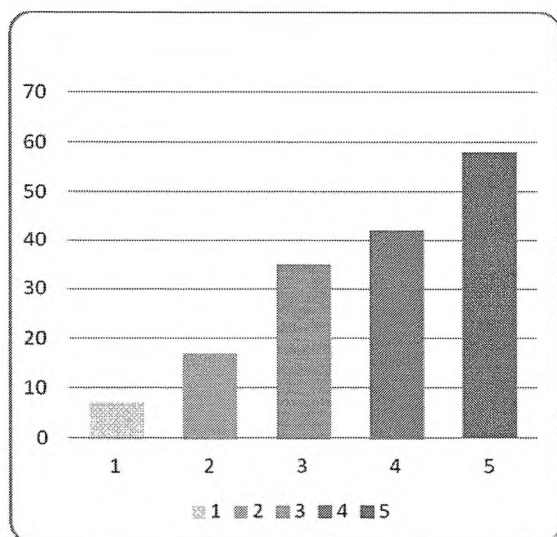
На ова тврдење според степенот на согласување со 5 се изјасниле 43 (27,04%) од испитаниците, со 4 изјасниле 47 (29,57%) од испитаниците, со 3 се изјасниле 19 (11,95%) од испитаниците, со 2 се изјасниле 18 (11,32%) од испитаниците и со 1 се изјасниле 32 (20,12%) од испитаниците. Податоците се од табела 7.



Графикон 25. Распределба на наставниците и стручните соработници за тврдењето 9, во однос на степенот на согласност.

Тврдење бр.10 – „Директорот врши оценување на учинокот и според тоа ги планира понатамошните активности.“

На ова тврдење според степенот на согласување со 5 се изјасниле 58 (36,48%) од испитаниците, со 4 изјасниле 42 (26,42%) од испитаниците, со 3 се изјасниле 35 (22,01%) од испитаниците, со 2 се изјасниле 17 (10,69%) од испитаниците и со 1 се изјасниле 7 (4,40%) од испитаниците. Податоците се од табела 7.



Графикон 26. Распределба на наставниците и стручните соработници за тврдењето 10, во однос на степенот на согласност.

Прашање бр.15

Во табелата се наоѓаат низа тврдења за улогата на директорот како менаџер со човечките ресурси. Вие треба да го изнесете степенот на согласување/не согласување за секое тврдење. Обележет со знакот X.

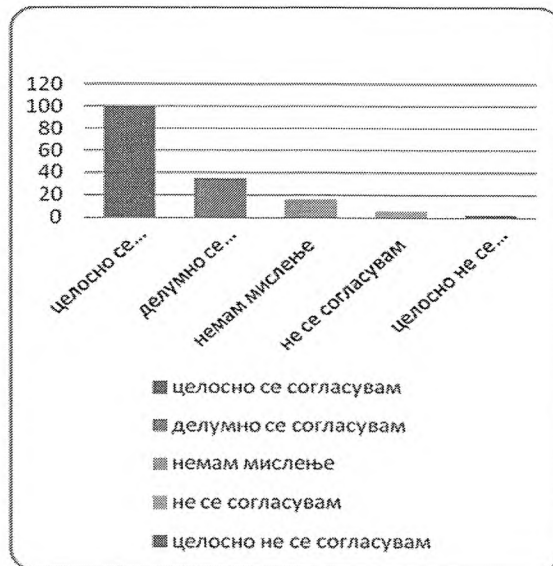
Табела бр.8 Ставови на наставниците и стручните соработници преку следните тврдења за улогата на директорот како менаџер со човечките ресурси ги изнесоа со различен степен на согласување или не согласување за секое тврдење

Р. бр.	Тврдења	Целосно се согласувам	%	Делумно се согласувам	%	Немам мислење	%	Не се согласувам	%	Целосно не се согласувам	%
1	Во училиштето треба да се мери реализацијата на целите.	100	62,89	35	22,01	16	10,06	6	3,78	2	1,26
2	Директорот треба да врши оценување на учинот.	64	40,25	55	34,59	17	10,69	18	11,32	5	3,15
3	Директорот треба да врши мониторинг со цел да се врши навремена помош.	91	57,23	50	31,45	12	7,54	3	1,89	3	1,89
4	Директорот во улога на администратор треба да се грижи за интересите на вработените.	135	84,91	13	8,18	4	2,51	/	/	7	4,40
5	Наставниците треба отворено и стручно да ги истакнуваат своите интереси.	138	86,79	8	5,03	2	1,26	/	/	11	6,92

Прашањата на кои е одговорено со тврдењата според степенот на согласување или несогласување одговориле вкупни 159 наставници и стручни соработници.

Тврдење бр.1 – „Во училиштето треба да се мери реализацијата на целите.“

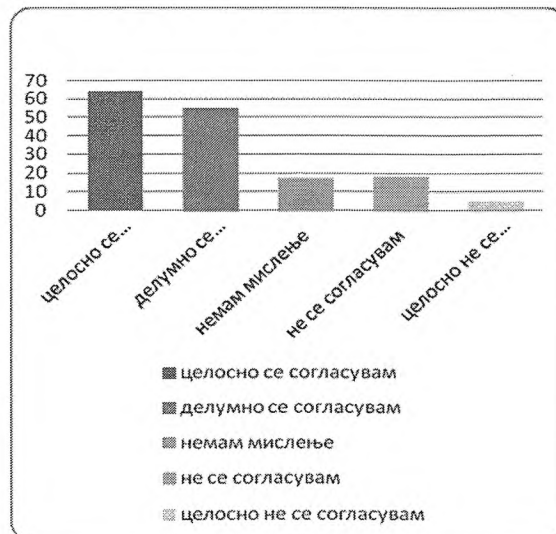
На ова тврдење според согласувањето се изјасниле со: целосно се согласувам 100 (62,89%) од испитаниците, значи сметаат дека во училиштето треба да се мери реализацијата на целите; делумно се согласувам 35 (22,01%) од испитаниците; немаат мислење 16 (10,06%) од испитаниците; не се согласуваат 6 (3,78%) од испитаниците и целосно не се согласуваат 2 (1,26%) од испитаниците. Податоците се од табела 8.



Графикон 27. Распределба на наставниците и стручните соработници за тврдењето 1, во однос на степенот на согласност.

Тврдење бр.2 – „ Директорот треба да врши оценување на учинокот.“

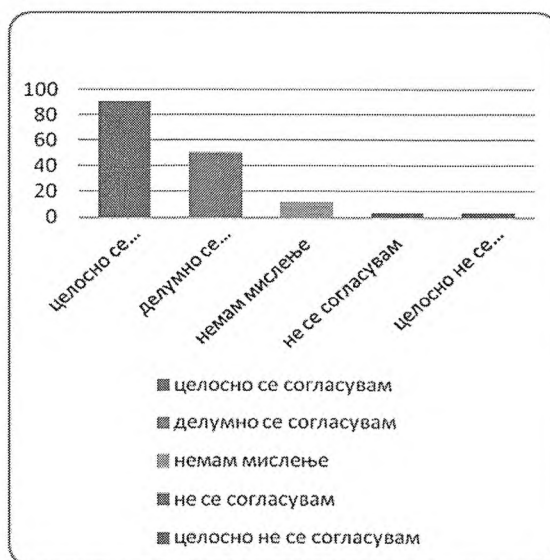
На ова тврдење според согласувањето се изјасниле со: целосно се согласувам 64 (40,25%) од испитаниците, значи сметаат дека директорот треба да врши оценување на учинокот; делумно се согласуваат 55 (34,59%) од испитаниците; немаат мислење 17 (10,69%) од испитаниците; не се согласуваат 18 (11,32%) од испитаниците и целосно не се согласуваат 5 (3,15%) од испитаниците. Податоците се од табела 8.



Графикон 28. Распределба на наставниците и стручните соработници за тврдењето 2, во однос на степенот на согласност.

Тврдење бр.3 – „ Директорот треба да врши мониторинг со цел да се врши навремена помош.“

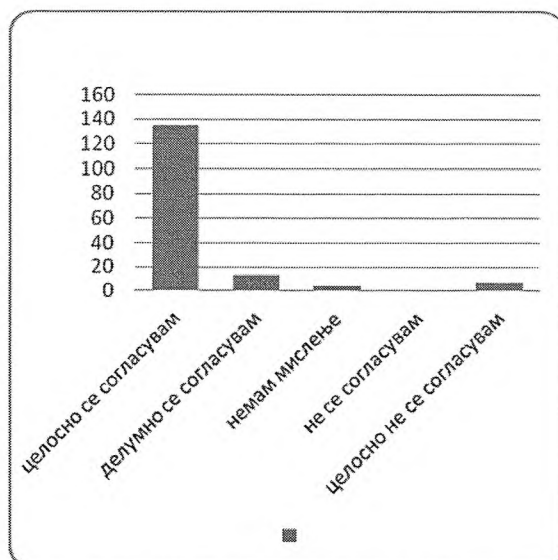
На ова тврдење според согласувањето се изјасниле со: целосно се согласувам 91 (57,23%) од испитаниците, значи сметаат дека директорот треба да врши мониторинг со цел да се врши навремена помош; делумно се согласуваат 50 (31,45%) од испитаниците; немаат мислење 12 (7,54%) од испитаниците; не се согласуваат 3 (1,89%) од испитаниците и целосно не се согласуваат 3 (1,89%) од испитаниците. Податоците се од табела 8.



Графикон 29. Распределба на наставниците и стручните соработници за тврдењето 3, во однос на степенот на согласност.

Тврдење бр.4 – „ Директорот во улога на администратор треба да се грижи за интересите на вработените.“

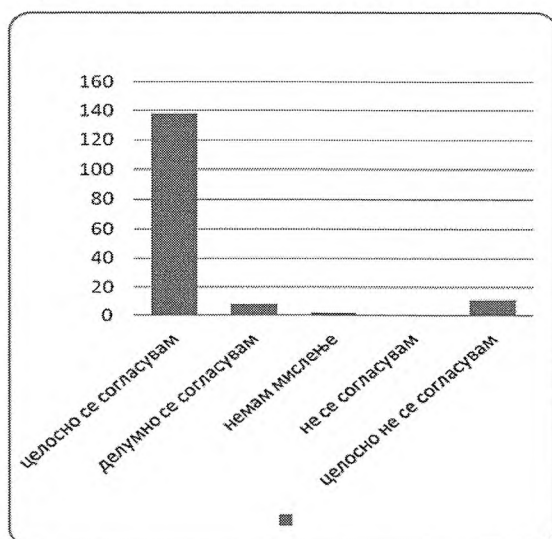
На ова тврдење според согласувањето се изјасниле со: целосно се согласувам 135 (84,91%) од испитаниците, значи сметаат дека директорот во улога на администратор треба да се грижи за интересите на вработените; делумно се согласуваат 13 (8,18%) од испитаниците; немаат мислење 4 (2,51%) од испитаниците; не се согласуваат 0% од испитаниците и целосно не се согласуваат 7 (4,40%) од испитаниците. Податоците се од табела 8.



Графикон 30. Распределба на наставниците и стручните соработници за тврдењето 4, во однос на степенот на согласност.

Тврдење бр.5 – „ Наставниците треба отворено и стручно да ги истакнуваат своите интереси.“

На ова тврдење според согласувањето се изјасниле со: целосно се согласувам 138 (86,79%) од испитаниците, значи сметаат дека наставниците треба отворено и стручно да ги истакнуваат своите интереси; делумно се согласуваат 8 (5,03%) од испитаниците; немаат мислење 2 (1,26%) од испитаниците; не се согласуваат 0% од испитаниците и целосно не се согласуваат 11 (6,92%) од испитаниците. Податоците се од табела 8.



Графикон 31. Распределба на наставниците и стручните соработници за тврдењето 5, во однос на степенот на согласност.

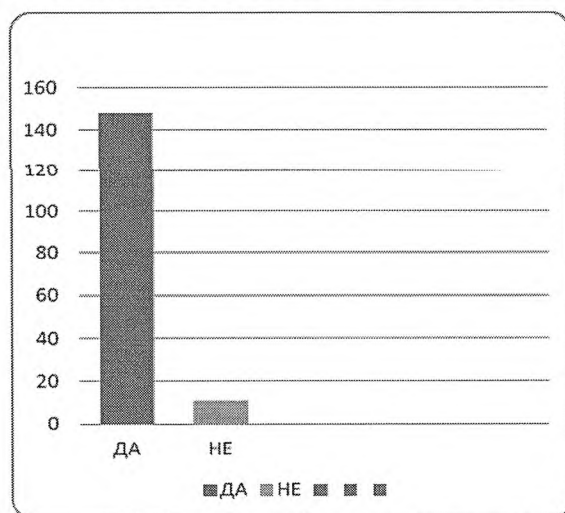
Прашање бр.16

„Дали сметате дека исполнувањето на разновидните улоги на директорот/менаџер во управувањето со човечките ресурси позитивно влијае на развојот на вработените и на подобрување на работата во училиштето ?“

Табела бр.9 Ставови на наставниците и стручните соработници за разновидните улоги на директорот како менаџер со човечките ресурси ги изнесоа со различен степен на согласување или не согласување.

Р. Бр	Прашање	Често	%	Ретко	%	Никогаш	%
		f		f		f	
16.	Дали сметате дека исполнувањето на разновидните улоги на директорот/менаџер во управувањето со човечките ресурси позитивно влијае на развојот на вработените и на подобрување на работата во училиштето ?	148	93,09	11	6,91	/	/

На ова прашање 148 испитаници (93,09%) одговориле потврдно, а негативно се изјасниле 11 наставници (6,91%). Податоците се од табела 9.



Графикон 32. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на прашањето 16, на оние кои одговориле и неодговориле.

2. Анализа и интерпретација на добиените резултати од интервјуто за директори

За потребите на истражувањето, беше спроведено интервју со директорите на осум основни училишта во град Скопје, а негова цел беше да се утврди дали и колку директорите ги знаат своите улоги во менаџирањето со човечки ресурси, дали секојдневно ги практикуваат и колку влијаат во професионалниот развој на вработените. Интервјуто беше составено од листа (протокол) на прашања. Во воведниот дел од интервјуто за директори на основни училишта се бараа податоци за име на училиштето во кое работат, време на интервјуирање, полот и работно искуство во образование. Овие податоци се прикажани во табелите бр.15 и бр.16:

Табела бр.10 Структура на примерокот на интервјуирани директори

Основни училишта	Број на анкетирани и интервјуирани директори
ООУ „Крум Тошев“ – Трубареве	1
ОУ „Наум Охридски“ – с. Булачани	1
ОУ „Вера Јоциќ“ – Хиподром	1
ООУ „Његош“ – Колонија Идризово	1
ООУ „Браќа Миладиновци“ – Аеродором	1
ООУ „Григор Прличев“ – Железара	1
ООУ „Братство“ – Карпош	1
ОУ „Александар Урдареvски“ – с. Сандево	1
Вкупно	8

Табела бр.11 Структура на примерокот интервјуирани директори според работно искуство и пол:

Вид на училиште	Работно искуство					
	од 0-10 год.		10 – 20 год.		над 20 год.	
	пол		пол		пол	
	м	ж	м	ж	м	ж
Основно училиште	1	/	2	4	/	1

Интервјуирани се вкупно осум директори од осум основни училишта во Скопје и блиската околина. Од табелата се гледа дека интервјуто го пополнија тројца директори од машки пол и пет директори од женски пол. Работното искуство се движи: по еден директор со работно искуство до 10 год. и над 20 год. и шест директори со работно искуство меѓу 10 -20 год.

Добиените одговори од спроведеното интервју за директорите укажуваат на следново:

Табела бр.12 Одговори на директорите за улогите во менаџирањето со човечките ресурси.

Р.бр.	Прашања	Одговорил	%	Не	%
		е		одговориле	
		f		f	
1.	Што претставува за вас поимот менаџирање со човечки ресурси?	8	100	0	/
2.	Кои се вашите стратешки планови за развој на човечките ресурси во училиштето?	8	100	0	/
3.	Кои се слабите страни на училиштето и како се справувате со нив?	8	100	0	/
4.	Кои се јаките страни на училиштето и како најдобро ги искористувате?	8	100	0	/

5.	Кои инструменти ги користите за да остварите соработка со вработените?	8	100	0	/
6.	Дали спроведувате обуки/семинари за наставниците?	8	100	0	/
7.	Преку што ги планирате работните места и изборот на кандидати?	8	100	0	/
8.	Дали вршите мониторинг и оценување на наставниците?	8	100	0	/
9.	На кој начин го вршите мониторингот и оценувањето на наставниците?	8	100	0	/
10.	Дали ги наградувате наставниците? (Како?)	8	100	0	/
11.	На кој начин вршите мерење на реализацијата на целите и оценувањето на учинокот?	8	100	0	/

По однос на првото прашање: **Што претставува за вас поимот менаџирање со човечки ресурси**, 8 испитаници (100%) сметаат дека менаџирање со човечки ресурси значи ефикасно планирање, остварување на организациска ефикасност преку усогласување на сите вработени, достигнување на образовните цели, распоредување задолженија според стручност, создавање позитивна клима за работа, соработка и обезбедување на професионален развој на вработените. Од тука може да се заклучи дека директорите ги наведуваат општите функции на менаџментот, но не и посебните. Податоците се од табела 12.

По однос на второто прашање од интервјуто, **Кои се вашите стратешки планови за развој на човечките ресурси во училиштето**, 8 испитаници (100%) сметаат дека тие се: поттикнување на мотивираноста кај вработените, поттикнување на соработка со и меѓу вработените, континуирано следење на новитетите во образованието, овозможување професионален развој на вработените и континуирано следење и унапредување на воспитно – образовниот процес. Податоците се од табела 12. Во контекст на ова може да се заклучи дека во одговорите на испитаниците не е спомнато развојното планирање како важна алатка во долгорочното планирање и реализирање на целите.

По однос на третото прашање од интервјуто, ***Кои се слабите страни на училиштето и како се справувате со нив***, испитаниците одговориле различно и тоа: недоволно остручени наставници за работа со деца со посебни потреби и обуки за современи дидактичко – методолошки достигнувања; недостиг на материјални средства, недостиг на простории за слободни ученички активности и дневен престој; недостаток на ИК технологија.

Од тука се воочува дека во секое училиште точно се прецизирани и истакнати слабите страни.

По однос на четвртото прашање од интервјуто, ***Кои се јаките страни на училиштето и како најдобро ги искористувате***, испитаниците одговориле различно за условите во сопственото училиште: привлекување ученици преку работа со меѓународни програми – промоција на училиштето; тимска работа и соработка меѓу наставниците и стручната служба влијаат за успешно реализирање на целите и задачите; вклученост во разни проекти, примена на стандарди за оценување, грижа за здравјето на учениците, интензивна соработка со родители заедно влијаат за успешно реализирање на наставниот процес; голема креативност на наставниците, позитивна клима влијаат за успешно реализирање на наставниот процес.

Со анализа на ова прашање се воочува дека во сите училишта (табела 9) за јака страна се смета обучениот креативен кадар, тимската работа и соработка т.е. се потенцира значењето на човечките ресурси.

По однос на петтото прашање од интервјуто, ***Кои инструменти ги користите за да остварите соработка со вработените***, 8 испитаници (100%) ги навеле следните: организирање чести состаноци (формални и неформални), непосредна комуникација и размена на мислења и предлози, сочувствување со проблеми на кои наидуваат, давање помош и пофалување. Податоците се од табела 12.

По однос на шестото прашање од интервјуто, ***Дали спроведувате обуки - семинари за вработените***, сите испитаници одговориле дека редовно спроведуваат обуки во и надвор од училиштето според потребите.

По однос на седмото прашање од интервјуто, **Преку што ги планирате работните места и изборот на кандидатите**, 8 испитаници (100%) навеле дека планираат преку: систематизација на работни места во училиштето, според проценка на вештини и познавања на наставниот процес, огласување на слободно работно место и интервју на кандидатот. Податоците се од табела 12.

По однос на осмото прашање од интервјуто, **Дали вршите мониторинг и оценување на наставниците**, 8 испитаници (100%) одговориле дека редовно се врши мониторинг преку целата година. Податоците се од табела 12.

По однос на деветото прашање од интервјуто, **На кој начин го вршите мониторингот и оценувањето на наставниците**, 8 испитаници (100%) одговориле дека мониторингот го вршат преку увид во планирањата, увид на часови, интерна проверка и оценување на наставниците, анализа на успехот на учениците, анализа на учество и успех на натпревари, разговор со родители и проценка од екстерно тестирање. Податоците се од табела 12.

По однос на десетото прашање од интервјуто, **Дали ги наградувате наставниците (како)**, 8 испитаници (100%) одговориле дека заради непостоење на законска регулатива наставниците не се наградуваат материјално, но се наградуваат преку усни или писмени пофалба во вид на доделување пофалници и благодарници. Еден од директорите навел дека ги наградува вработените со тоа што ги праќа на семинари, а друг директор со тоа што им дава слободен ден. Податоците се од табела 12.

По однос на единаесеттото прашање од интервјуто, **На кој начин вршите мерење на реализација на целите и оценувањето на учинокот**, 8 испитаници (100%) одговориле дека мерење вршат преку: следење на часови, увид во професионално портфолио (во интерна проверка) и на целокупниот успех по периоди преку скала на проценки, бодирање и правилници. Податоците се од табела 12.

Со анализа на резултатите може да се заклучи дека директорите (менаџери) сметаат дека ги знаат своите улоги во менаџирањето на човечките ресурси, успешно ги спроведуваат и придонесуваат во целокупниот развој на сопственото училиште.

3. Анализа и интерпретација на добиените резултати од скалата на ставови наменета за директори

Табела бр.13 Преку Скалата на ставови од Ликертов тип претставени се ставовите на директорите/менаџери како партнери за развивање инструменти за соработка и спроведување на истите. Скалата содржи пет тврдења (од 5 до 1): целосно се согласувам, делумно се согласувам, немам мислење, не се согласувам и целосно не се согласувам. Испитаниците го искажаа својот став преку обележување на степенот на своето согласување во дадена табела која содржи еднаесет тврдења.

Р. бр.	Тврдења	Целосно се согласувам	%	Делумно се согласувам	%	Немам мислење	%	Не се согласувам	%	Целосно не се согласувам	%
	фреквенција	f		f		f		f		f	
1	Сите вработени во основното училиште се взаемно поврзани преку работните задачи и влијаат врз целокупниот успех.	7	87,5	1	12,5	/	/	/	/	/	/
2	Сметам дека директорот/менаџер треба да ги синхронизира и насочува акциите на вработените.	7	87,5	1	12,5	/	/	/	/	/	/
3	Сметам дека јас како директор создавам атмосфера на единство во училиштето.	7	87,5	1	12,5	/	/	/	/	/	/
4	Соработката на вработените е на високо ниво во нашето училиште.	2	25	6	75	/	/	/	/	/	/
5	Употребувам различни начини на мотивација на вработените (партиципација,	6	75	2	25	/	/	/	/	/	/

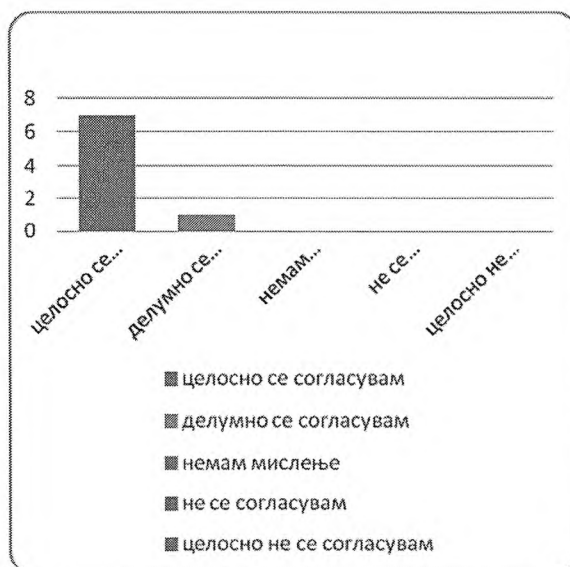
	комуникација, делегирање и признавање на авторитет, систем на наградување и сл.)										
6	Најчесто комуникацијата со вработените е „лице в лице“ заради постојан feed back.	3	37,5	5	62,5	/	/	/	/	/	/
7	Ја поттикнувам соработката преку користење различни инструменти (состаноци, обуки, индивидуални палнови за развој и сл.).	7	87,5	1	12,5	/	/	/	/	/	/
8	Ги усогласувам потребите на училиштето со индивидуалните потреби за развој на вработените.	3	37,5	5	62,5	/	/	/	/	/	/
9	Директорот е тој што ги систематизира и поврзува постигнатите резултати со целите на училиштето.	5	62,5	3	37,5	/	/	/	/	/	/
10	Директорот/менаџер за човечки ресурси во училиштето треба да биде еден вид ментор/обучувач.	6	75	1	12,5	1	12,5	/	/	/	/
11	Преку постојан мониторинг на наставниците, воочувам потреба од навремена помош или соодветна обука.	6	75	2	25	/	/	/	/	/	/

Од добиените резултати се добија следните податоци:

Тврдење бр.1 – „Сите вработени во основното училиште се взаемно поврзани преку работните задачи и влијаат врз целокупниот успех.“

На ова тврдење според согласувањето се изјасниле на следниот начин:

7 директори (87,5%) целосно се согласуваат дека сите вработени во основното училиште се взаемно поврзани преку работните задачи и влијаат врз целокупниот успех, а 1 (12,5%) делумно се согласуваат со ова тврдење.



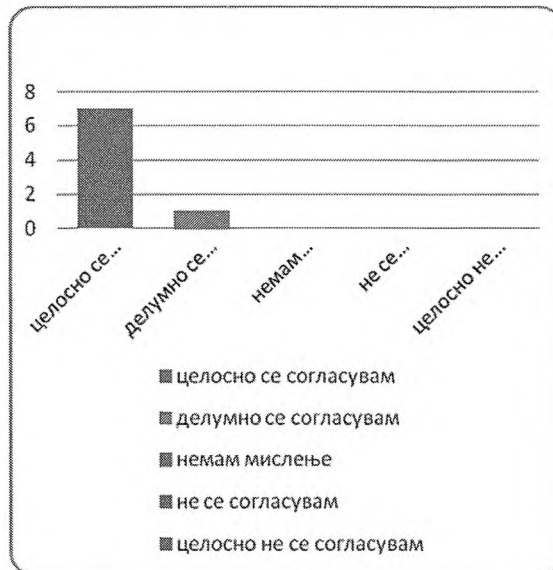
Графикон 33. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на тврдење 1, според степен на согласување.

Тврдење бр.2 – „Сметам дека директорот/менаџер треба да ги синхронизира и насочува акциите на вработените.“

На ова тврдење според согласувањето се изјасниле на следниот начин:

7 директори (87,5%) целосно се согласуваат дека директорот/менаџер треба да ги синхронизира и насочува акциите на вработените, а 1 (12,5%) делумно се согласува.

Анализа на ова прашање кореспондира со ставот на тврдењето бр.1 - „Сите вработени во основното училиште се взаемно поврзани преку работните задачи и влијаат врз целокупниот успех“ каде 7 (87,5%) од директорите целосно се согласуваат.

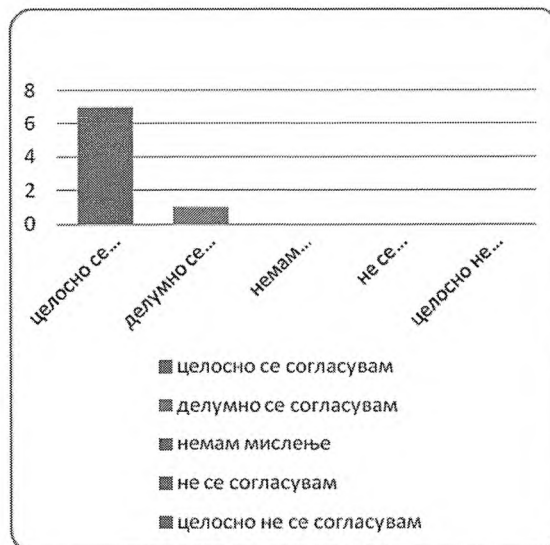


Графикон 34. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на тврдење 2, според степен на согласување

Тврдење бр.3 – „Сметам дека јас како директор создавам атмосфера на единство во училиштето.“

На ова тврдење според согласувањето се изјасниле на следниот начин:

7 директори (87,5%) целосно се согласуваат дека како директори создаваат атмосфера на единство во училиштето, а 1 (12,5%) делумно се согласува со ова тврдење.



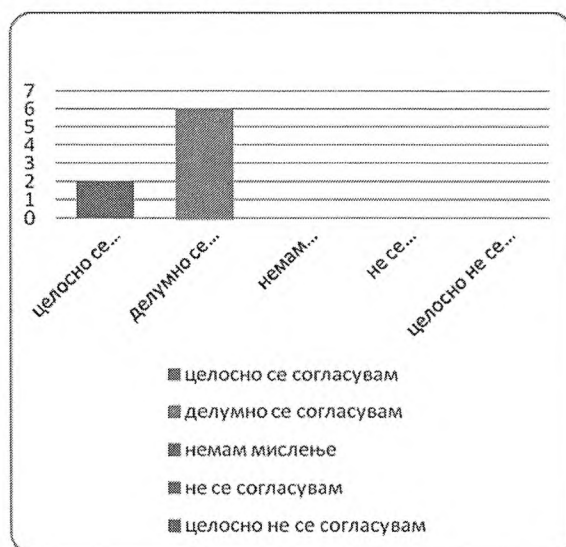
Графикон 35. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на тврдење 3, според степен на согласување

Тврдење бр.4 – „Соработката на вработените е на високо ниво во нашето училиште.“

На ова тврдење според согласувањето се изјасниле на следниот начин:

2 директори (25%) целосно се согласуваат дека соработката на вработените е на високо ниво во сопственото училиште, а 6 (75%) делумно се согласуваат.

Кога ќе се анализира ова тврдење се увидува дека 6 (75%) директори сметаат дека во нивните училишта постои делумна соработка. Но, ова недоволно кореспондира со тврдењата бр.3 – „Сметам дека јас како директор создавам атмосфера на единство во училиштето.“ и тврдење бр.7 – „Ја поттикнувам соработката преку користење различни инструменти (состаноци, обуки, индивидуални планови за развој и сл.).“ каде и во двете тврдења директорите (87,5%) целосно се согласуваат.



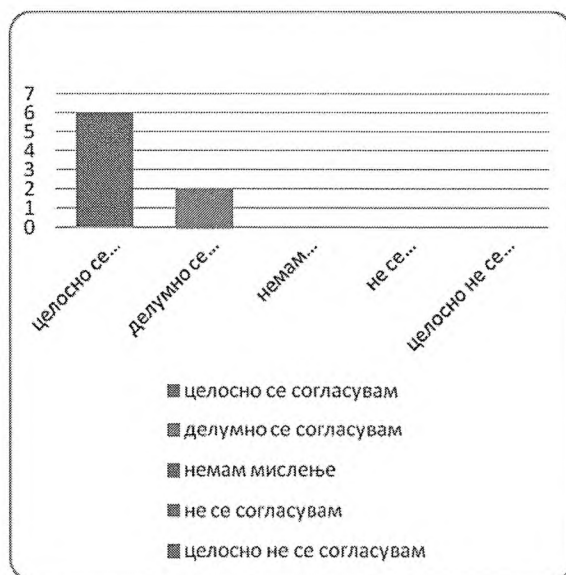
Графикон 36. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на тврдење 4, според степен на согласување

Тврдење бр.5 – „Употребувам различни начини на мотивација на вработените (партиципација, комуникација, делегирање и признавање на авторитет, систем на наградување и сл.).“

На ова тврдење според согласувањето се изјасниле на следниот начин:

6 директори (75%) целосно се согласуваат дека употребуваат различни начини на мотивација на вработените (партиципација, комуникација, делегирање и признавање на авторитет, систем на наградување и сл.), а 2 директора (25%) делумно се согласуваат.

Со анализата на ова тврдење може да се забележи дека директорите на мотивацијата и обрнуваат особено внимание, претпоставувам затоа што нивната улога е да создадат енергични вработени за остварување на целите на училиштето. Но, сепак кога ќе се разгледа ставот на следното тврдење б – комуникација со вработените најчесто е „лице в лице“, ќе се увиди дека 62,5% делумно се согласуваат, а 37,5% целосно се согласуваат што не кореспондира во целост со тврдењето на директорите дека употребуваат различни начини на мотивација на вработените.

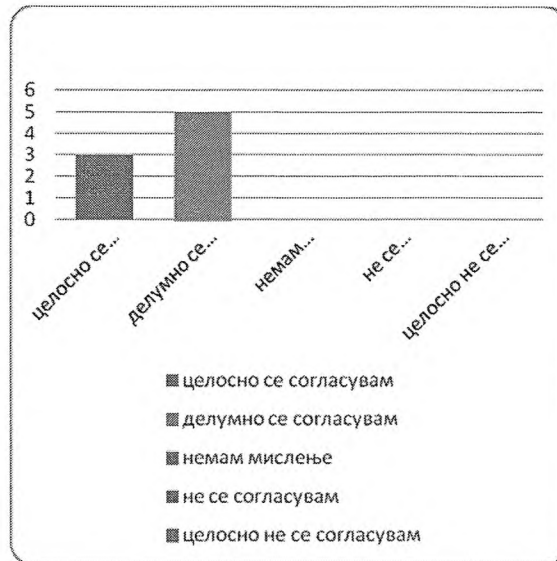


Графикон 37. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на тврдење 5, според степен на согласување

Тврдење бр.6 – „Најчесто комуникацијата со вработените е „лице в лице“ заради постојан feed back.“

На ова тврдење според согласувањето се изјасниле на следниот начин:

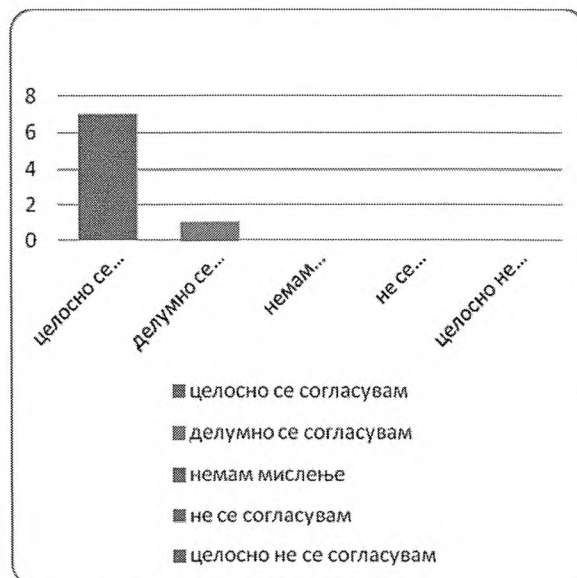
3 директори (37,5%) целосно се согласуваат дека најчесто комуникацијата со вработените е „лице в лице“ заради постојан feed back, а 5 (62,5%) делумно се согласуваат.



Графикон 38. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на тврдење 6, според степен на согласување

Тврдење бр.7 – „Ја поттикнувам соработката преку користење различни инструменти (состаноци, обуки, индивидуални планови за развој и сл.).“

На ова тврдење според согласувањето се изјасниле на следниот начин: 7 директори (87,5%) целосно се согласуваат дека ја поттикнуваат соработката преку користење различни инструменти (состаноци, обуки, индивидуални планови за развој и сл.), а 1 (12,5%) делумно се согласува.



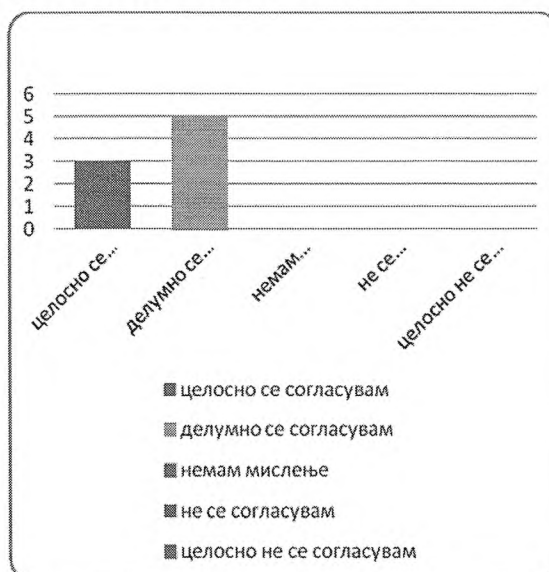
Графикон 39. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на тврдење 7, според степен на согласување

Тврдење бр.8 – „Ги усогласувам потребите на училиштето со индивидуалните потреби за развој на вработените.“

На ова тврдење според согласувањето се изјасниле на следниот начин:

3 директори (37,5%) целосно се согласуваат со тврдењето дека ги усогласуваат потребите на училиштето со индивидуалните потреби за развој на вработените, а 5 (62,5%) делумно се согласуваат со ова тврдење.

Анализата на ова тврдење покажува висок процент на директори кои делумно се согласуваат дека ги усогласуваат потребите на училиштето со индивидуалните потреби за развој на вработените, што не кореспондира со ставот од тврдењето 5 во кој 75% од директорите целосно се согласуваат дека употребуваат различни начини на мотивација на вработените.

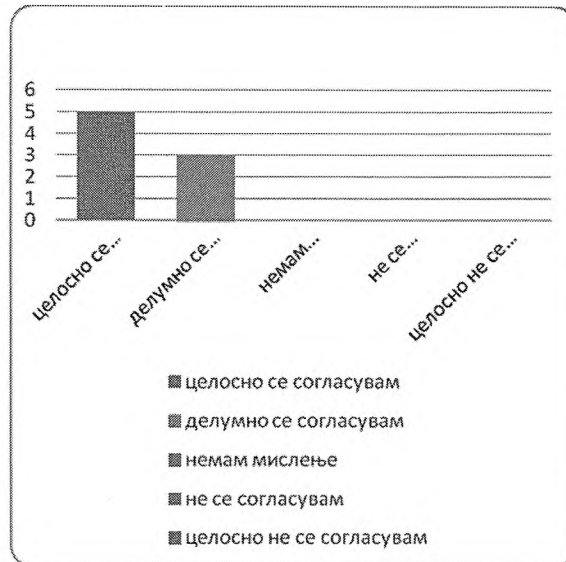


Графикон 40. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на тврдење 8, според степен на согласување

Тврдење бр.9 – „Директорот е тој што ги систематизира и поврзува постигнатите резултати со целите на училиштето.“

На ова тврдење според согласувањето се изјасниле на следниот начин:

5 директори (62,5%) целосно се согласуваат дека директорот е тој што ги систематизира и поврзува постигнатите резултати со целите на училиштето, а 3 (37,5%) делумно се согласуваат.

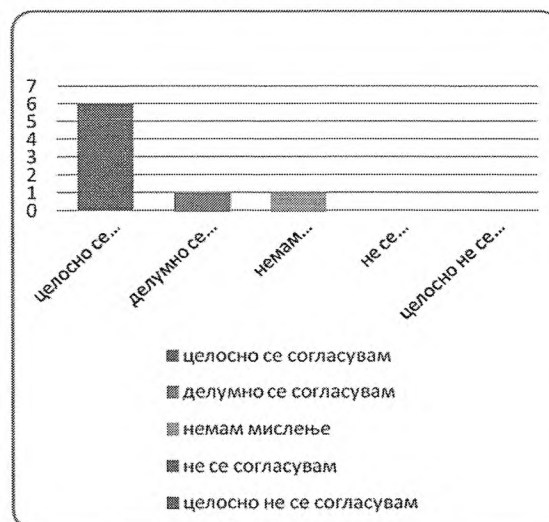


Графикон 41. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на тврдење 9, според степен на согласување

Тврдење бр.10 – „Директорот/менаџер за човечки ресурси во училиштето треба да биде еден вид ментор/обучувач.“

На ова тврдење според согласувањето се изјасниле на следниот начин:

6 директори (75%) целосно се согласуваат дека директорот/менаџер за човечки ресурси во училиштето треба да биде еден вид ментор/обучувач, 1 (12,5%) делумно се согласува и 1 (12,5%) нема мислење за овој став.



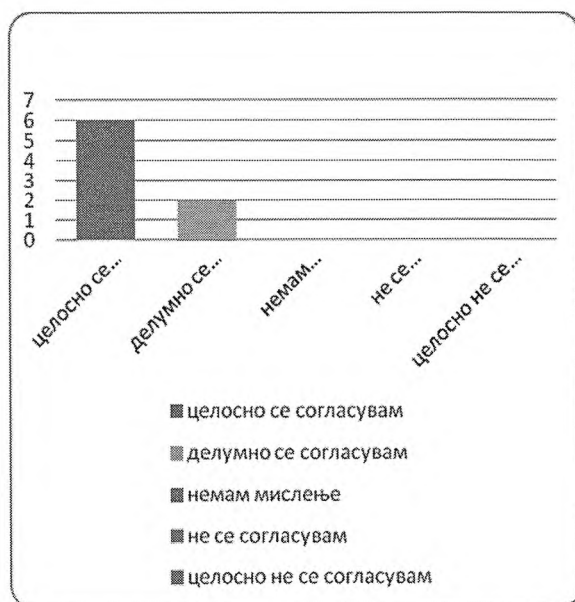
Графикон 42. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на тврдење 10, според степен на согласување

Тврдење бр.11 – „Преку постојан мониторинг на наставниците, воочувам потреба од навремена помош или соодветна обука.“

На ова тврдење според согласувањето се изјасниле на следниот начин:

6 директори (75%) целосно се согласуваат дека преку постојан мониторинг на наставниците, се воочува потреба од навремена помош или соодветна обука, а 2 (25%) делумно се согласуваат.

Анализата на ова тврдење во целост кореспондира со ставовите на директорите од тврдењето 10 каде 75% од директорите целосно се согласуваат дека директорот/менаџер за човечки ресурси во училиштето треба да биде еден вид ментор/обучувач, а за тоа е потребен постојан мониторинг. Значи овој став ја истакнува улогата на директорот како партнер за спроведување на инструменти.



Графикон 43. Распределба на наставниците и стручните соработници во однос на тврдење 11, според степен на согласување

4. Споредбена анализа на некои прашања и одговори од анкетните прашалници за наставници, стручни соработници и директори

Во овој дел се изврши споредбена анализа на некои прашања и одговори добиени од анкетањето на 148 наставници и 11 стручни соработници од една страна и на 8 директори од друга страна. Анкетањето беше спроведено во 8 основни училишта.

Во однос на првите три прашања се добија резултати за образовниот профил, степенот на образование и работниот стаж на испитаниците и тоа:

- Од вкупно 159 испитаници, 148 се наставници и 11 се стручни соработници.

Од нив 25 или 15,72% се со вишо, а 134 или 84,28% се со високо образование.

- Во однос на работниот стаж, 63 или 39,62% имаат стаж до 10 години, 60 или 37,73% имаат стаж над 20 години и 36 или 37,73% имаат стаж од 10 до 20 години.

- Во однос на ова прашање директорите одговориле: од вкупно 8 директори, 3 се од машки, а 5 се од женски пол. Според работниот стаж 6 или 75% имаат стаж од 10 до 20 години, 1 или 12,5% има стаж над 20 години и 1 или 12,5% има стаж до 10 години. Во однос на степенот на образование сите директори се со високо затоа што тоа го налага законот.

Може да се заклучи дека најголем е процентот на испитаници со високо образование; најголем број испитаници се со работно искуство до 10 години; најголем процент од испитаниците се наставници и според полот најголем број од директорите се од женски пол.

Анализата на истите прашања и одговори добиени од анкетањето на наставниците, стручните соработници и директорите ги даде следниве резултати:

„Наведете ги улогите на директорот на училиштето во менаџирањето со човечките ресурси“

- Поголемиот број наставници и стручни соработници (63,52%) не одговориле на прашањето, значи немаат јасен став за улогите на директорот во менаџирањето со човечките ресурси (табела 5).

- Директорите ги наведуваат општите функции на менаџментот, но не и посебните (табела 12).

„Дали вашиот директор комуницира на ист начин со сите вработени?“

- Наставниците и стручните соработници (80,50%) одговориле дека се согласуваат со тврдењето дека директор комуницира на ист начин со сите вработени (табела 6).

- Ова кореспондира со ставот на директорите (87,5%) дека постои единство во училиштето (табела 13).

„Дали постои единство во работата помеѓу вработените и помеѓу вработените и директорот?“

- Поголем број наставници и стручни соработници (77,36%) одговориле дека се согласуваат со тврдењето дека постои единство во работата помеѓу вработените и помеѓу вработените и директорот (табела 6).

- Ова кореспондира со ставот на директорите (87,5%) дека постои единство помеѓу вработените и помеѓу вработените и директорот (табела 13).

„Колку според вас директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со вашите лични потреби, односно колку се грижи за градење на политика на работа?“

- Наставниците и стручните соработници (74,84%) сметаат дека директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со личните потреби на вработените и се грижи за градење на политика на работа (табела 6).

- Добиените податоци не кореспондираат со податоците на директорите бидејќи мал дел (37,5%) целосно се согласуваат со тврдењето дека ги усогласуваат потребите на училиштето со индивидуалните потреби за развој на вработените, додека останатите (62,5%) делумно се согласуваат со ова тврдење (табела 13).

„Колку често директорот врши мониторинг и оценување на наставниците?“

- Наставниците и стручните соработници (73,58%) сметаат дека директорот често врши мониторинг и оценување на наставниците (табела 6).

- Добиените податоци кореспондираат со податоците на директорите каде висок процент (75%) целосно се согласуваат со тврдењето дека има потреба од постојан мониторинг на наставниците (табела 13).

„Директорот создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците и тоа го остварува.“

- Наставниците и стручните соработници (77,97%) сметаат дека директорот често создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците и тоа го остварува (табела 6).

- Добиените податоци кореспондираат со податоците на директорите (75%) кои целосно се согласуваат со тврдењето дека преку постојан мониторинг на наставниците, се воочува потреба од навремена помош и соодветна обука (табела 13).

„Според вас дали директорот се грижи за правилното планирање на персоналот?“

- Наставниците и стручните соработници (92,46%) се согласуваат со тврдењето дека директорот се грижи за правилното планирање на персоналот (табела 6).

- Добиените податоци во целост кореспондираат со ставот на директорите (100%) за планирање работни места и избор на кандидати (табела 12).

„Според вас дали директорот врши правилен избор на кандидати за вработување?“

- Наставниците и стручните соработници (81,77%) одговориле потврдно на ова прашање (табела 6).

- Добиените податоци во целост кореспондираат со ставот на директорите (100%) за планирање работни места и избор на кандидати (табела 12).

Во продолжение следи анализа на тврдењата на наставниците и стручните соработници од една страна и директоритете од друга страна за меѓусебната соработка, за можноста за професионален развој на вработените и за климата во самото училиште (табелата 7). За секое тврдење постои одреден степен на согласување (1 е за минимум согласување, 5 е за максимум согласување).

„Сите во училиштето се поврзани и заеднички влијаат на заедничкиот успех.“

- Дел од наставниците и стручните соработници (41,51%) дале највисок степен на согласување, додека останатие испитаници (58, 49%) делумно се согласуваат со ова тврдење (табела 7).

- Добиените податоци делумно кореспондираат со податоците на директорите (87,5%) кои целосно се согласуваат со тврдењето дека сите во училиштето се поврзани и заеднички влијаат на заедничкиот успех (табела 13). Може да се заклучи дека нема целосна соработка од сите вработени во основните училишта. Ова пак од своја страна кореспондира со ставот на директорите (75%) дека постои делумна соработката на вработените во нивните училишта (табела 13).

„Соработката меѓу директорот и вработените е на високо ниво.“

- Наставниците и стручните соработници (47,17%) целосно се согласуваат со тврдењето, значи сметаат дека соработката меѓу директорот и вработените е на високо ниво (табела 7).

- Податоците од ова тврдење не кореспондираат со тврдењето на директорите (87,5%) дека создаваат атмосфера на единство во училиштето за што се изјасниле поголемиот број (табела 13).

„Во вашето училиште има добри работни односи меѓу вработените.“

- Наставниците и стручните соработници (38,36%) целосно се согласуваат со ова тврдење, значи сметаат дека во нивното училиште има добри работни односи меѓу вработените (табела 7).

- Податоците од ова тврдење делумно кореспондираат со тврдењето на директорите (75%) кои делумно се согласуваат со тврдењето дека „соработката на вработените е на високо ниво“. Значи може да се заклучи дека наставниците и директорите не се задоволни од работните односи што владеат меѓу вработените.

„Комуникацијата е слободна, се дискутира за секој проблем и постои целосна информираност.“

- Наставниците и стручните соработници (37,74%) целосно се согласуваат со ова тврдење, додека останатите (62,26%) делумно се согласуваат со тврдењето дека во нивното училиште комуникацијата е слободна, се дискутира за секој проблем и постои целосна информираност (табела 7).

- Податоците од ова тврдење делумно кореспондираат со одговорите на прашањето 4 „ Дали сте информирани за она што се случува во вашето училиште? “ каде наставниците и стручните соработници (50,94%) сметаат дека се доволно информирани за она што се случува во нивното училиште (табела 6). Може да се заклучи дека не постои целосна информираност на вработените во училиштата. Во училиштата задолжително мора да постои двонасочна комуникација, целосна информираност на сите вработени и стимулирачка клима за да можат да се остварат поставените цели. Тоа се воочува со следното тврдење 6 каде мал дел од испитаниците (41,52%) сметаат дека во училиштето има добра клима за работа (табела 7).

„Редовно се одржуваат состаноци за сумирање на учинокот, се разгледуваат слабостите, се бара решенија.“

- Наставниците и стручните соработници (57,86%) целосно се согласуваат со ова тврдење, значи сметаат дека редовно се одржуваат состаноци за сумирање на учинокот, се разгледуваат слабостите и се бараат решенија (табела 7).

- Податоците од ова тврдење делумно кореспондираат со одговорите на директорите на тврдењето 9 дека се систематизираат и поврзуваат постигнатите резултати со целите на училиштето за што се изјасниле (62,5%) директорите.

„За сите реформи и иновации во образованието, во училиштето се спроведуваат обуки за вработените.“

- Наставниците и стручните соработници (61%) целосно се согласуваат со ова тврдење, значи сметаат дека за сите реформи и иновации во образованието, во училиштето се спроведуваат обуки за вработените (табела 7).

- Добиените податоци кореспондираат со одговорите на директорите на прашањето дали спроведуваат обуки и семинари за вработените. Сите директори (100%) одговориле дека редовно спроведуваат обуки во и надвор од училиштето според потребите.

„Директорот овозможува наградување на вработените.“

- Мал дел од наставниците и стручните соработници (27,04%) целосно се согласуваат со ова тврдење (табела 7).

- Добиените податоци кореспондираат со одговорите на директорите на десетото прашање, каде сите директори (100%) одговориле дека заради непостоење на законска регулатива наставниците не се наградуваат материјално, но се наградуваат усно или писмено (табела 12).

„Директорот врши оценување на учинокот и според тоа ги планира понатамошните активности.“

- Мал дел од наставниците и стручните соработници (36,48%) целосно се согласуваат со ова тврдење, значи сметаат дека директорот врши оценување на учинокот и според тоа ги планира понатамошните активности (табела 7).

- Добиените податоци делумно кореспондираат со одговорите на директорите (100%) на единаесеттото прашање, каде навеле некои од начините на мерење на реализација на целите и оценувањето на учинокот (табела 12).

Анализа на изнесени тврдења на наставниците и стручните соработници за улогата на директорот како менаџер со човечките ресурси. За секое тврдење постои одреден степен на согласување (од потполно се согласувам до целосно не се согласувам) (табелата 8).

„Во училиштето треба да се мери реализацијата на целите.“

- Наставниците и стручните соработници (62,89%) целосно се согласуваат со тврдењето дека во училиштето треба да се мери реализацијата на целите (табела 8).

- Ова кореспондира со одговорите на директорите (100%) на единаесеттото прашање и навеле одредени постапки и инструменти со кои вршат мерење на реализација на целите и оценувањето на учинокот (табела 12).

„Директорот треба да врши мониторинг со цел да се врши навремена помош.“

- Наставниците и стручните соработници (57,23%) целосно се согласуваат со тврдењето дека директорот треба да врши мониторинг со цел да се врши навремена помош (табела 8).

- Добиените податоци кореспондираат со одговорите на директорите (100%) на осмото прашање, кои одговориле дека редовно вршат мониторинг низ

цела година (табела 12). Додека преку тврдењето 11 директорите (75%) укажуваат на потребата од постојан мониторинг на наставниците за да се воочи потребата од навремена помош или соодветна обука (табела 13).

„Директорот во улога на администратор треба да се грижи за интересите на вработените.“

- Наставниците и стручните соработници (84,91%) целосно се согласуваат со тврдењето дека директорот во улога на администратор треба да се грижи за интересите на вработените (табела 8).

- Но, податоците од директорите на тврдењето 8 укажуваат дека мал дел од директорите (37,5%) сметаат дека ги усогласуваат потребите на училиштето со индивидуалните потреби, а останатите (62,5%) делумно се согласуваат со ова тврдење (табела 13).

Од тука може да се заклучи дека во повеќето училишта не се обрнува доволно внимание на интересите и индивидуалните потреби на вработените. Но веќе од наредното тврдење 5 од исказите на наставниците и стручните соработници (86,79%) се воочува потребата од отворено и стручно истакнување на своите интереси (табела 8).

„Дали сметате дека исполнувањето на разновидните улоги на директорот/менаџер во управувањето со човечките ресурси позитивно влијае на развојот на вработените и на подобрување на работата во училиштето ?“

- Наставниците и стручните соработници (93,09%) се согласуваат со тврдењето дека исполнувањето на разновидните улоги на директорот (менаџерот) во управувањето со човечките ресурси позитивно влијае на развојот на вработените и на подобрување на работата во училиштето. Од тука може да се заклучи дека наставниците и стручните соработници сериозно ја сфаќаат улогата на директорот во управувањето со човечките ресурси и сметаат дека тоа може да донесе придобивки за вработените и за самото училиште (табела 9).

Доколку се обидеме да направиме споредба на досегашните релевантни истражувања од областа која ја истражувавме, можат да се извлечат следниве констатации:

Многу автори во своите истражувања се фокусирале на човекот како највисок ресурс, но некои од нив (Макс Вебер, Мери Паркер Фолет, Ренсис Ликерт и Питер Дракер) отишле подалеку со тоа што, не ја запоставиле улогата на мотивацијата која го обезбедува успехот на секоја работа. Ликерт дошол до заклучок дека постои поголема ефикасност во примената на консултативен и партиципирачки стил на владеење, отколку на авторитативен. Значајно е гледиштето на Дракер за способноста на директорите и раководителите за организирање тимска работа за реализирање на задачите кои директно се поврзани со целите на организацијата. Вилијам Оучи преку својата теорија ги набројува формалните фактори (кадар, стил и способностите на вработените), но го воочува значењето и на неформалните како што се: доверба, сочувство и блискост.

Ако се надоврземе со нашите согледувања, можеме да заклучиме дека релевантните истражувања од многу автори и ден денес се валидни и посакувани од вработените. Од нашето истражување се воочува потребата од подобрување на состојбите во училиштата во однос на исполнувањето на разновидните улоги на директорот во менаџирањето со човечките ресурси, поголема едуцирансот на директорите за менаџирање со човечките ресурси, спроведување демократски стил на работа на директорите, мотивирање на вработените, создавање клима на соработка, единство и креативност, каде секој слободно ќе го каже своето мислење, да се грижат за интересите на вработените и да се координираат потребите на училиштето. Да постои поголема транспарентност во споделување на информации со вработените. Денешното современо образование од директорите бара да бидат менаџери и достојни лидери кои се способни успешно да ги водат своите вработени во успеси

5. Заклучни согледувања од истражувањето

Менаџерските вештини и компетенции на директорот се многу важни за развојот на училиштето. За постигнување на добри, целокупни резултати и за остварување на стратешките цели потребно е максимално вклучување на сите учесници вклучени во воспитно – образовниот процес и тоа: директорот, наставниците, стручните соработници, родителите и учениците.

Преку овој труд се воочија добрите и слабите страни на менаџирањето со човечките ресурси во основните училишта и улогата на директорот врз развојот на вработените.

Основна хипотеза на истражувањето: ***Менаџирањето со човечки ресурси придонесува за развојот на вработените и целокупната работа на училиштата во основното образование, делумно се потврдува.*** За успешен менаџер се смета оној кој ефикасно ги мотивира вработените и придонесува да се чувствуваат значајни за остварување на заедничките цели, кој се грижи за вработените и тоа им го покажува и е транспарентен во споделување на информации. Тој треба да има одредени личносни особини (енергичен, стабилен, доследен, упорен, систематичен, иницијативен, воздржан, доверлив, принципиелен, креативен и сл.) и да има јасна визија која ќе биде водилка за вработените. Доколку директорите/менаџери ги исполнат разновидните улоги во менаџирањето со човечките ресурси, тие всушност ќе го трасираат патот на успехот во своите училишта.

Во анализата на одговорите и тврдењата на наставниците и стручните соработници од осумте основни училишта, се заклучува дека вработените делумно се задоволни од работата на директорите како менаџери со човечки ресурси (табела 7). Од анализата на посебните хипотези се забележува од каде потекнува незадоволството на вработените:

- За тврдењето дека менаџерот/директорот применува демократски стил на менаџирање на повеќе поврзани прашања позитивно одговориле повеќето испитаниците, но сепак процентот не е доволно висок. Од тука може да се заклучи дека директорите

селективно употребуваат демократски стил на менаџирање (табела 7).

- Во однос на тврдењето дека мотивираноста и задоволството од работата на вработените во основните училишта е на задоволително ниво, а пред се тука се мисли за наградувањето, климата во училиштата, слободната комуникација, добри работни односи и нивото на соработката меѓу директорите и вработените, испитаниците се изјасниле дека се делумно задоволни (табела 7).
- На тврдењето дека во училиштата се координираат потребите за професионален развој со личните потреби и желби на вработените, самите директори се изјаснуваат дека делумно ги координираат потребите на училиштето со личните потреби на вработените (табела 13).
- На тврдењето дека директорот се грижи за интересите на вработените, повторно поголемиот број од директорите се изјаснуваат дека делумно се грижат за интересите на вработените (табела 13). Од тука може да се заклучи дека во повеќето училишта не се обрнува доволно внимание на интересите и индивидуалните потреби на вработените.

Можеме да заклучиме дека основна хипотеза - менаџирањето со човечки ресурси придонесува за развојот на вработените и целокупната работа на училиштата во основното образование делумно се потврдува, бидејќи директорите/менаџери делумно ги исполнуваат различните улоги во менаџирањето со човечките ресурси. Директорите како врв во хиерархијата во училиштето, треба да создаваат услови за добра соработка, да поттикнуваат единство помеѓу вработените, да поттикнуваат двонасочна комуникација и да изнаоѓаат начини за мотивирање на вработените.

Од посебните хипотези се гледа следното:

- **хипотеза број еден (X1):** *Стручната оспособност и искуството на менаџерот (директорот) е важен услов за успешно менаџирање со човечките ресурси т.е. остварување на стратешките планови и цели на училиштето;*

Оваа хипотеза во најголема мера се потврдува затоа што 100% од директорите се со високо образование, 75% од директорите имаат искуство поголемо од 10 години во образование и позитивно одговориле на повеќето прашања поврзани со менаџирањето:

- Ги набројуваат функциите на менаџментот (општите, но не и посебните);
- Ги знаат и ги истакнуваат стратешките планови за развој на човечките ресурси во училиштето;
- Ги знаат слабите и ги поттикнуваат јаките страни на училиштето;
- Користат разни инструменти за соработка со вработените;
- Спроведуваат обуки за вработени;
- Се грижи за правилното планирање на персоналот;
- Вршат мониторинг и оценувањето на наставниците и сл (табела 12).

Ставовите на директорите во голема мера се совпаѓаат со ставовите на наставниците и стручните соработници (табела 5) .

- хипотеза број два (X2): Менаџерот(директорот) применува демократски стил на менаџирање кој дава најдобри резултати;

Оваа хипотеза во најголема не се потврдува од мислењата и ставовите на наставниците и стручните соработници за работата и начинот на комуникација на директорот со вработените. Во однос на оваа хипотеза ќе ги изнесеме следните ставови на наставниците и стручните соработници (табела 6):

- 94,97% одговориле дека наставниците и стручните соработници учествуваат во планирање на ниво на училиште;
- 80,50% се изјасниле дека директор комуницира на ист начин со сите вработени, значи се однесува рамноправно со сите;
- 77,36% одговориле дека постои единство во работата помеѓу вработените и директорот;
- 57,86% одговориле дека постои добра организациска координација во училиштето;
- 57,86% одговориле дека делумно ги познават стратешките планирања и цели на директорот/менаџер со човечките ресурси;

- 54,72% одговориле дека доволно се запознаени со планираните цели на училиштето;
- 50,94% одговориле дека доволно се информирани за она што се случува во училиштето;
- 47,17% одговориле дека соработката меѓу директорот и вработените е на високо ниво (табела 7);
- 37,74% одговориле дека целосно се согласуваат со тврдењето дека во нивното училиште комуникацијата е слободна, се дискутира за секој проблем и постои целосна информираност (табела 7).

Врз основа на наведените одговори може да се заклучи дека директорите применуваат демократски стил на менаџирање, но не во сите сегменти од работата и во комуникацијата со своите вработени.

- хипотеза број три (X3): *Менаџерот(директорот) обезбедува инструменти, материјално – технички услови и поддршка на вработените за поттикнување на нивниот професионален развој;*

Оваа хипотеза во најголема мера се потврдува затоа што поголемиот број на испитаниците (93,09%) се согласуваат со тврдењето дека исполнувањето на разновидните улоги на директорот/менаџер во управувањето со човечките ресурси позитивно влијае на развојот на вработените и на подобрување на работата во училиштето (табела 9). Наставниците и стручните соработници (77,97%) сметаат дека директорот често создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците и тоа го остварува (табела 6). Наставниците и стручните соработници (61%) целосно се согласуваат дека за сите реформи и иновации во образованието, во училиштето се спроведуваат обуки за вработените (табела 7).

Од сето ова може да се заклучи дека директорот го поттикнува професионалниот развој на вработените.

- хипотеза број четири (X4): *Нивото на мотивираност и задоволство од работата на вработените во основните училишта е на задоволително ниво;*

Оваа хипотеза во најголема мера не се потврдува затоа што мал е делот на наставниците и стручните соработници (27,04%) кои целосно се согласуваат со тврдењето дека директорот овозможува наградување на вработените (табела 7). Наставниците и стручните соработници (41,52%) се согласуваат со тврдењето дека во училиштето има добра клима за работа и вработените со задоволство ги извршуваат обврските (табела 7). Наставниците и стручните соработници (37,74%) се согласуваат со тврдењето дека во нивното училиште комуникацијата е слободна и се дискутира за секој проблем (табела 7). Наставниците и стручните соработници (38,36%) целосно се согласуваат со тврдењето дека во нивното училиште има добри работни односи меѓу вработените (табела 7). Наставниците и стручните соработници (47,17%) се согласуваат со тврдењето дека соработката меѓу директорот и вработените е на високо ниво (табела 7).

Од сето ова може да се заклучи дека мотивираноста и задоволството од работата на вработените во основните училишта не е на задоволително ниво, затоа што директорот не употребува соодветни активности за мотивација (партиципација, комуникација, признавање и делегирање на авторитет).

- хипотеза број пет (X5): *Во училиштата од основното образование се координираат потребите за професионален развој со личните потреби и желби на вработените;*

Оваа хипотеза во најголема мера не се потврдува затоа што податоците укажуваат дека поголемиот број наставници и стручни соработници (74,84%) се изјасниле дека директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со личните потреби на вработените (табела 6), но пак од друга страна помал број од директорите (37,5%) целосно се согласуваат, додека поголем број (62,5%) делумно се согласуваат со ова тврдење (табела 13). Исто така податоците наставниците и стручните соработници (84,91%) целосно се согласуваат со тврдењето дека директорот во улога на администратор треба да се грижи за интересите на вработените (табела 8). Но, податоците од директорите укажуваат дека мал дел од директорите (37,5%) сметаат дека ги усогласуваат потребите на училиштето со

индивидуалните потреби, а поголемиот дел (62,5%) делумно се согласуваат со ова тврдење (табела 13).

Од тука може да се заклучи дека во повеќето училишта не се обрнува доволно внимание на интересите и индивидуалните потреби на вработените.

- хипотеза број шест (X6): *Постојат повеќе начини за мерење на реализацијата на целите и оценка на учинокот од работата;*

Оваа хипотеза во најголема мера се потврдува затоа што податоците укажуваат дека директорите (100%) наведуваат одредени постапки и инструменти со кои вршат мерење на реализација на целите и оценувањето на учинокот (табела 12). Ова кореспондира со одговорите на наставниците и стручните соработници (62,89%) кои во целост се согласуваат со тврдењето дека во училиштето треба да се мери реализацијата на целите. (табела 8), значи може да се заклучи дека од страна на директорите постојат повеќе начини за мерење на реализацијата на целите и оценувањето на учинокот.

- хипотеза број седум (X7): *Постои постојан мониторинг и следење на работата на вработените од страна на директорот;*

Оваа хипотеза во најголема мера се потврдува затоа што податоците укажуваат дека наставниците и стручните соработници (73,58%) сметаат дека директорот често врши мониторинг и оценување на наставниците (табела 6). Добиените податоци кореспондираат со податоците на директорите каде (75%) целосно се согласуваат со тврдењето дека има потреба од постојан мониторинг на наставниците (табела 13).

- хипотеза број осум (X8): *Менаџерот(директор) успешно ги планира работните места и врши регрутација на кадри;*

Оваа хипотеза во најголема мера се потврдува затоа што наставниците и стручните соработници (92,46%) се согласуваат со тврдењето дека директорот често се грижи за правилното планирање на персоналот и (81,77%) од испитаниците сметаат дека директорот често врши правилен избор на кандидати за вработување (табела 6). Добиените податоци во целост кореспондираат со ставот на директорите (100%) за планирање работни места и избор на кандидати (табела 12).

- хипотеза број девет (X9): *Менаџерот(директор) се грижи за интересите на вработените;*

Оваа хипотеза во најголема мера не се потврдува затоа што (84,91%) од наставниците и стручните соработници целосно се согласуваат со тврдењето дека директорот во улога на администратор треба да се грижи за интересите на вработените (табела 8). Ова не кореспондира со одговорите на директорите каде мал дел (37,5%) сметаат дека ги усогласуваат потребите на училиштето со индивидуалните потреби за развој на вработените (табела 13).

Од тука може да се заклучи дека иако директорот има морална и законска одговорност да се грижи за своите вработени, сепак во повеќето училишта не се обрнува доволно внимание на интересите и индивидуалните потреби на вработените.

- хипотеза број десет (X10): *Наставниците и стручните соработници имаат позитивно мислење за работата на менаџерот (директорот) со човечките ресурси.*

Оваа хипотеза во најголема мера не се потврдува бидејќи всушност е сублимиран на сите претходни хипотези, а од претходната анализа се воочи дека пет од хипотезите во најголема мера се потврдуваат, а останатите пет во најголема мера не се потврдуваат.

Од сето ова што беше наведено во овој магистерски труд, може да се заклучи дека менаџирањето на човечките ресурси и развојот на вработените е многу важен сегмент во воспитно- образовната работа. Во тој контекст треба да се размисли за подобрување на состојбите во училиштата во однос на исполнувањето на разновидните улоги на директорот во менаџирањето со човечките ресурси. Сметаме дека е потребна поголема едуцираност на директорите за менаџирање со човечки ресурси, за да се надминат одредени слабости преку:

- Спроведување демократски стил на работа на директорите;
- Мотивирање преку почесто пофалување и истакнување на добри постигнувања на секој од вработените, а помалку критикување;

- Создавање клима на соработка, единство, креативност, потреба од секој поединец, каде секој ќе работи затоа што сака, а не затоа што мора;
- Да постои добра и конструктивна комуникација каде секој слободно ќе го каже своето мислење и истото ќе се почитува, добри работни односи и соработката меѓу директорите и вработените;
- Да ги координираат потребите на училиштето со личните потреби на вработените;
- Да се грижат за интересите на вработените, така што секој ќе се почувствува значаен за остварување на заедничките цели;
- Вклучувањето на сите вработените во планирањето и во решавањето на проблемите;
- Транспарентност во споделување на информации со вработените.

Современиот директор/менаџер треба да поседува интелигенција, самодоверба, компетенции, визионерството, принципиелност и правичност. Да умее да наметне позитивен пример на однесување и работа, да има висок степен на самоконтрола и флексибилност, а сето тоа позитивно ќе влијае во подобрување на работата на вработените, како и на училиштето. Тоа ќе придонесе за реализација на стратешките планови и цели што е крајна цел на училиштата.

Денешното образование е подложно на секојдневни промени и затоа од директорите се бара да бидат менаџери и достојни лидери кои се способни успешно да ги водат своите вработени во успеси.⁵³

⁵³ Поповски, М., Баракоска, А. и Стојановска В. (2010). *Комуникација и водство во организациите*. Скопје: (избор на текстови). Филозофски факултет. последипломски студии по менаџмент на човечки ресурси- збирка текстови. Универзитет „Св.Кирил и Методиј“. (стр.57)

. Директорот создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците и тоа го таврува:

- Често
- Ретко
- Никогаш

. Според вас дали директорот се грижи за правилното планирање на персоналот?

- ДА
- НЕ

. Според вас дали директорот врши правилен избор на кандидати за вработување?

- ДА
- НЕ

За следните тврдења потребно е да дадете ваша проценка тоа до кој степен се согласувате од 1 до 5 (1 минимум до 5 максимум согласување)	1	2	3	4	5
Учите во училиштето се поврзани и заеднички влијаат на едничкиот успех.					
Доволно сте запознаени со планираните цели на училиштето и треба заеднички да ги остварите.					
Работката меѓу директорот и вработените е на високо ниво.					
Во вашето училиште има добри работни односи меѓу вработените.					
Комуникацијата е слободна, се дискутира за секој проблем и стои целосна информираност.					
Во училиштето има добра клима за работа, вработените со доволство ги извршуваат обврските.					
Редовно се одржуваат состаноци за сумирање на учинокот, разгледуваат слабостите, се бара решенија.					
За сите реформи и иновации во образованието, во училиштето се спроведуваат обуки за вработените.					
Директорот овозможува наградување на вработените.					
Директорот врши оценување на учинокот и според тоа ги планира понатамошните активности.					
Во табелата се наоѓаат низа тврдења за улогата на директорот како менаџер со човечките ресурси. Ве треба да го изнесете степенот на согласување/не согласување за секое тврдење. Обележете со знакот X.					

Тврдења:	Целосно се согласувам	Делумно се согласувам	Немам мислење	Не се согласувам	Целосно не се согласувам
Во училиштето треба да се мери реализацијата на наставниците.					
Директорот треба да врши оценување на учинокот.					
Директорот треба да врши мониторинг со цел да се оствари навремена помош.					
Директорот во улога на администратор треба да се грижи за интересите на вработените.					
Наставниците треба отворено и стручно да ги изразуваат своите интереси.					

. Дали сметате дека исполнувањето на разновидните улоги на директорот/менаџер во управувањето човечките ресурси позитивно влијае на развојот на вработените и на подобрување на работата во училиштето ?

ДА
НЕ

2. Протокол за интервју со директор/менаџер на основно училиште

Целта на интервјуто е да се осознаат улогите на директорот во менаџирањето со човечките ресурси и влијанието врз вработените и работата на училиштето.

Интервјуер: Сандра Трајковска

Интервјуиран:

Место на интервјуирање (училиште):

Време на интервјуирање:

Пол: а) машки б) женски

Работно искуство: а) 0-10г б) 10-20г. в) над 20г.

Прашања:

Одговори:

Што претставува за вас поимот менаџирање со човечки ресурси?

Кои се вашите стратешки планови за развој на човечките ресурси во училиштето?

Кои се слабите страни на училиштето и како се справувате со нив?

Кои се јаките страни на училиштето и како најдобро ги користувате?

Кои инструменти ги користите за да остварите соработка со вработените?

Дали спроведувате обуки/семинари за наставниците?

Преку што ги планирате работните места и изборот на кандидати?

Дали вршите мониторинг и оценување на наставниците?

На кој начин го вршите мониторингот и оценувањето на наставниците?	
Дали ги наградувате наставниците? (Како?)	
На кој начин вршите мерење на реализацијата на целите и оценувањето на учиниотот?	

3. Скала на ставови од Ликертовиот тип наменета за директор/менаџер на основно училиште

Ставови на директор/менаџер како партнер за развивање инструменти за соработка и спроведувач на тите
 Сите наведените тврдења се однесуваат за менаџирањето на директорот со човечките ресурси.
 Потребно е да го изнесете степенот на вашето согласување/не согласување за секое тврдење.
 Покривањето е со знакот X.
 Оваа скала на ставови, нема точни и неточни одговори, само искрени или неискрени. Се надевам вие одлучивте за искрените.

Ставови:	Целосно се согласувам	Делумно се согласувам	Немам мислење	Не се согласувам	Целосно не се согласувам
Сите вработени во основното училиште се взаемно врзани преку работните задачи и влијаат врз целокупниот успех.					
Сметам дека директорот/менаџер треба да ги синхронизира и насочува акциите на вработените.					
Сметам дека јас како директор создавам атмосфера на единство во училиштето.					
Соработката на вработените е на високо ниво во ова училиште.					
Употребувам различни начини на мотивација на вработените (партиципација, комуникација, делегирање на одговорност, признавање на авторитет, систем на наградување и сл.)					
Најчесто комуникацијата со вработените е „лице в лице“ заради постојан feedback.					
Ја поттикнувам соработката преку користење на различни инструменти (састаноци, обуки, индивидуални разговори за развој и сл.).					
Ги усогласувам потребите на училиштето со индивидуалните потреби за развој на вработените.					
Директорот е тој што ги систематизира и поврзува постигнатите резултати со целите на училиштето.					
Директорот/менаџер за човечки ресурси во училиштето треба да биде еден вид ментор/обучувач.					
Преку постојан мониторинг на наставниците, откривам потреба од навремена помош или соодветна обука.					

4. Преглед на литература:

1. Ангелоска-Галевска, Н. (2007). *Методологија на педагошките истражувања*. Скопје: интерен материјал.
2. Ангелоска-Галевска, Н. (1998). *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*. Битола: Киро Дандаро.
3. Armstrong, M (2003). *A Handbook of Human Resource Management*, 9th edition, Kogan Page, London, UK.
4. Anderson, V. (2004). *Research Methods in Human Resource Management*, Chartered institute of Personnel and Development, London.
5. Арнаудова, В., Сарџоска, Е., и Баракоска, А. (2009). *Избор, обука и развој на човечките ресурси*. Скопје: (избор на текстови). Филозофски факултет. последипломски студии по менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности. Универзитет „Св.Кирил и Методиј“.
6. Adizes, I. (1994). *Ovladuvanje so promenite*. Skopje: ДЕТРА центар.
7. Allan, J. (1996). *Motivating People*. Korgan Page.
8. Barabas – Sersic, S., & dr. (2009). *Ravnatelj skole-Upravljanje – Vodenje*. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje.
9. Bitel, L. (1997). *Liderstvo-stilovi i tehnike upravljanja*. Beograd: Clio.
10. Bogicevic, B. (2003). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet.
11. Bush, T., & West-Burnham, J. (1994). *The Principles of Educational Management*. Longman: Educational Management Development Unit University of Leicester.
12. Brookover, W. B., & Erickson, E. L. (1975). *Sociology of Education*. The Dorsey Press.
13. Bachman, C., & Secor, P.F. (1968). *A.Social Psychological View of Education*. New York: Harcourt Brace World
14. Бојаџиоски Д., Ефтимов Љ. (2009) , *Менаџмент на човечки ресурси*, Економски факултет - Скопје
15. Богичевиќ Б. (2003), *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет Београд, ISBN: 86-403-0543-9. Белград
16. Вујовиќ, В. (2005) : *Менаџмент људског капитала*, Универзитет во Ријека.
17. Гоцевски Т. (2007) , *Образовен менаџмент*, Филозофски Факултет - Скопје.
18. David, Fred R. (2007): *"Strategic Management"*, Pearson Education, Inc
19. Deželjin, J. (2006), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Organizator, Zagreb.

20. Dessler, G. (2005), *Human Resource Management*, 10th Edition, Prentice Hall, Upper saddle River, New Jersey.
21. Дракулевски, Љ.(1998), *Лидерство*, Економски факултет - Скопје
22. Дракулевски, Љубомир (2002): *“Стратегиски менаџмент“*, Економски факултет, Скопје
23. Ѓуровска М.(2009), *Наградување, мобилност и кариера* - предавања, Скопје.
24. Ѓуровска М.(2012), *Менаџмент на човечки ресурси – авторизирани предавања*, Скопје.
25. *Закон за основно образование* сл. весник на Р. Македонија бр.103/08 од 19.08.2008 година
26. Ivancevich, J.M. (2001) : *Human Resource Management*, 8th edition, McGraw-Hill,Irwin.
27. Икач,Н.(2005): *Менаџмент људских ресурса*,ФТХ Издаваштво,*Нови Сад*
28. Јанкоски,Д. (2002).*Организација на образованието*, Битола: Педагошки Факултет.
29. Јанкуловски,Ј. (2008). *Водството и професионалниот развој на наставниците*. Воспитни крстопати,број 119-120/година XIII. Скопје : Свезда.
30. Jones, R. G. & George, M. J. (2008) *Современ менаџмент*, Глобал комуникации
31. Кулиќ, Ж. (2001):*Управљање људским ресурсама са организационим понашањем*,Мегатренд универзитет на применети науки, Белград.
32. Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ,
33. Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue: *Human Resource Management* (<https://books.google.com>)
34. Марушиќ,С.(2001) : *Управљање лудским потенцијалима*, Адеко ; ЕИЗ,Загреб.
35. Матис, Р., Џексон, Џ. (2008) *Управување со човечки ресурси*, Магор, Скопје.
36. Milkovich,Т.G.; Boudreau,G.T. (1988) : *Personnel Human Resource Management : A Diagnostic Approach*,5th ed.,Homewood,IL,BPI / IR WIN.
37. Мицевски,Т. (2009) . *Менаџмент на човечки ресурси*,Штип : Универзитет „Гоце Делчев“ .
38. Mondy Wayne, R. (2012): *Human Resource Management*, 12th edition Prentice Hall, Essex, England.
39. Михаиловиќ, Д. (2004): *Психологија у Организацији*,8 издање,Факултет за организациони науки, Белград.

40. *Национална програма за развој на образованието во република Македонија 2005 – 2015* – програма за професионален развој на училишниот кадар, Министерство за образование и наука, Скопје: Кома лаб.
41. Николоски, Т. (2000). *Психологија на трудот*, Филозофски факултет. Универзитет „Св.Кирил и Методиј“.
42. Noe, A.R.; Hollenbeck, R.J.;Gerhart, B.;Wright,M.P. (2006) : *Menadzment Ljudskih Potencijala-Postizanje Konkurentske vrednosti*, treke izdanje, Mate, Zagreb.
43. Петковски К. и Алексова М.(2004), *Водeње на динамично училиште*, Скопје. Министерство за образование и наука - Биро за развој на образованието,.
44. Петковски,К. и Пеливанова,Г. (2009). *Предизвиците на современото лидерство во образованието*. Битола : Херакли Комерц.
- 45.
46. Петковски К. и Терзиоска В.(2013), *Менаџирање со човечките ресурси во училиштата*, Битола. ПЕН – КМ, Битола и Херакли Комерц дооел - Битола.
47. Петковски К. (1999), *Менаџмент во училиште*, Просветен работник, Скопје.
48. Печиарески, Љ. (2007) : *Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси*, Економски Факултет, Прилеп.
49. Поповски М., Баракоска, А., Стојановска В., (2010). *Комуникација и водство во организациите*. Скопје: збирка текстови.
50. Pržulj,Z. (2002) : *Menadzment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih I srednih preduzecha, Beograd.
51. Redman,T.; Wilkinson,A. (2007): *Contemporary human resource Management : Text and Cases*, London : Prentice Hall.
52. Samuel C. Certo, Trevis S. Certo (2006): *Modern Management 10e*, Pearson Education, Inc., Upper saddle River, New Jersey
53. Сајферт, З. (2004) : *Менаџмент људских ресурса – апологија хуманог капитала*, Универзитет во Нови Сад,Технички факултет во Зрењанин.
54. Суботиќ, Д. (2002) *Менаџмент људских ресурсима*, Универзитет во Крагуевац, Технички факултет во Чачак.
55. Стефановиќ, В. (2000) : *Менаџмент људских ресурса*, Факултет за менаџмент – Заечар,Деловна Школа, Мегатренд, Белград.
56. Стојановски М., *Материјал по предметото менторство*, Скопје: (избор на текстови). Институт за социолошки и политичко правни истражувања. Универзитет „Св.Кирил и Методиј“.

57. Здравковска Д., *Доживотното учење во функција на наставничката професија, Случувања во воспитно образовната практика – Зборник на трудови од стручната конференција* (2010), Битола.
58. Schuler, R.S.; Jackson, E.S. (2007) : *Strategic Human Resource Management*, 2th edition, Blackwell Publishing, Oxford.
59. Schuler, R.S (1992): *Strategic Human Resource Management – Linking the People with the Strategy Needs of the Business*, Organizational Dynamics, 21.
60. Torrington D., Taylor S. & Hall L. (2004), *Менаџмент људских ресурса*, Datastatus, Београд,
61. Фалмер R.M.(1994), *Новиот менаџмент*, Скопје: Скај агенција.
62. Fisher, C.D; Schoenfelt, C.F.; Shaw, J.B. (1999): *Human Resource Management*, 3rd ed. Houghton Mifflin Company, NY.
63. Fisher, C.D; Schoenfelt, C.F.; Shaw, J.B. (1990): *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston.
64. Carrell, M.; Elbert, N.; Hatfield, R.(1995): *Human Resource Management*, Prentice Hall, NY
65. Cushway, Barry (1994): *Human Resource Management*, Kogan Page Limited, London.
66. Шуклев Б. (1998), *Менаџмент*, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје
67. Шуклев Б. (2004), *Менаџмент*, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје
68. Шушњар, Г.Ш., Зимањи, В.(2006), *Менаџмент људских ресурса*, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица

5. Преглед на линкови:

1. http://bro.gov.mk/docs/Obrazovni_refleksii/Obrazovni_refleksii.pdf
2. <http://www.takidaskalo.edu.mk/dow/documents/Zbornik%202010.pdf>
3. Witzel, M. (2004) Management: the basics, (<http://books.google.com>)
4. <http://www.pfb.unssa.rs.ba/Casopis/RadaKaranac.pdf>
6. http://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BA_%D0%A2%D0%B5%D1%98%D0%BB%D0%BE%D1%80
(Фредерик Тејлор)
7. http://en.wikipedia.org/wiki/Max_Weber
8. http://en.wikipedia.org/wiki/Mary_Parker_Follett
9. http://en.wikipedia.org/wiki/Rensis_Likert
10. http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_Z_of_Ouchi
11. http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker
12. <http://www.poslovniforum.hr/management/>
13. <http://www.pretpriemac.com/e-learning/mk/funkcii-menadzment/>
14. http://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B8_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%9F%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82 (стратегиски менаџмент)
15. Slajdovi SAVREMENI STRATEGIJSKI MENADŽMENT-
(savremeni strategiski menadzment)
16. C.Hill, G.Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach
(<http://books.google.com>)
16. <https://www.scribd.com/doc/94300307/MekGregoreve-Teorije-i-Stil-Vodjstva-Usmerenost-Na-Ljude>
17. Miles, R. E.(1987): Human Relations or Human Resources?, Plano, Texas, Gary S. Becker, Human Capital (<http://books.google.com/>)
18. McCourt, W., Eldridge, D.,(2003) Global Human Resource Management,
(<http://books.google.com/>)
20. http://digis.edu.rs/pluginfile.php/962/mod_resource/content/3/%D0%9F%D1%80%D0%B2%D0%BE%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D0%B5.pdf
21. Staničić S.SUVREMENI TRENDOVI U ŠKOLSKOM MENADŽMENTU

22. <http://www.bbk.ac.uk/orgpsych/staff/academics/caldwell/docs/Leadership-and-Learning-SPAR-Caldwell-2012.pdf>
23. <http://maaikeerotteveel.pbworks.com/f/new+ways+of+learning+in+higher+education.pdf>
24. http://skolabukum.nasaskola.rs/files/fajlovi/%D0%A1%D1%82%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%BE%20%D1%83%D1%81%D0%B0%D0%B2%D1%80%D1%88%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D1%9A%D0%B5/VODIC_za_unapredjenje_rada_nastavnika_i_skola.pdf
25. Whitehead, N. T. (1977) *Leadership in free society*, (<http://books.google.com/>)