
COMPETENCIES FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF PRINCIPALS IN SECONDARY SCHOOLS

Pakize BilalliEconomic secondary school Gostivar, Macedonia, pakizebilalli@hotmail.com

Abstract: Education is basically an expression of the social system. It is the basis for human emancipation, a functional instrument through which the identity of the individual is realized. It is important for the social reputation, authority and power. The acquired knowledge and educational skills are very applicable and usable in the economic and practical life. Although knowledge is acquired individually, they become a treasure for all members of the community. Education is an individual feature that in practice becomes common value and benefit to the whole community.

The aim of this research is to identify important factors that influence the management of secondary education, managers and managerial skills, as well as their competencies.

The professional competences for headmasters are the result of the activities for improvement of the system for professional and career development of the educational and teaching staff in the Republic of Macedonia.

The professional competences for headmaster define the values, knowledge, behaviors and skills that headmasters in secondary schools need to possess in order to perform their function successfully. A headmaster should be able to play more important roles in achieving the goal and mission of the school. A headmaster should be a strategic partner, an instrument developer, an implementing partner, a legal supervisor, as well as administrative and operational manager for the employees.

This paper will analyze the structure of professional competencies for a headmaster, which consists of two parts:

- Professional values and
- Professional knowledge, skills and examples of professional practice.

The next part will analyze the definition of generic competences. Each candidate for a school headmaster should possess these competencies that cover the overall engagement and respect of the educational context of the Republic of Macedonia.

Keywords: knowledge management, managerial competences, models of competence.

КОМПЕТЕНЦИИ ЗА МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ НА ДИРЕКТОРИ ВО СРЕДНИ УЧИЛИШТА**Пакизе Билали**Средно економско училиште „Гостивар“, Македонија, pakizebilalli@hotmail.com

Апстракт: Образованието во основа е израз на општествениот систем. Тоа е основа за еманципација на човекот, функционален инструмент преку кој се остварува идентитетот на поединецот. Важно е за општествениот углед, авторитет и моќта. Стекнатите знаења и образовните вештини се многу применливи и употребливи во работниот и приватниот живот. Иако знаењата индивидуално се стекнуваат тие постануваат богатство за сите припадници на заедницата. Тоа е скоро една индивидуална особеност која во практиката станува заедничка вредност и полза за целата заедница.

Овој труд има за цел да ги идентификува важните фактори кои влијаат врз управувањето со средното образование, во врска со менаџери и менаџерските перформанси и нивните компетенции.

Професионалните компетенции за директори се резултат од активностите за унапредување на системот за професионален и кариерен развој на воспитно-образовниот кадар во Република Македонија.

Во професионалните компетенции за директори се дефинирани вредностите, знаењата и вештините што директорите во средните училишта треба да ги поседуваат за да ја извршат успешно својата функција. Директор треба да биде способен да игра повеќе исклучително важни улоги во остварувањето на целта и мисијата на училиштето. Тој треба да биде стратешки партнер, партнер за развивање на инструменти, партнер за спроведување, контролор на законитоста и административен и оперативен менаџер на вработените.

Во овој труд ќе анализирам структурата на професионалните компетенции за директор, што е составен на две дела: професионалните вредности, и професионалните знаења, вештини и примери на професионална практика. Во следниот дел ќе анализираме: дефинирање на генеричките компетенции-тие се компетенции што се очекува да ги поседува кандидатот за директор на училиштето, опфаќање на севкупниот ангажман и почитување на образовниот контекст на Република Македонија.

Клучни зборови: управување со знаењето, менаџерски компетенции, модели на компетенции.

ВОВЕД

Стандардите за управување со човечки ресурси се збир од добри практики произлезени од раководењето со најдрагоцениот капитал со кој располагаат организациите – луѓето и нивниот потенцијал.

Работните компетенции особено се важни при изборот на нови вработени. При изборот на соодветен кандидат за определена работна позиција, потребно е да се стави фокус на сите елементи на работните компетенции или на оние кои се потребни за конкретното работно место. Доколку при изборот, фокусот се стави само на еден од елементите на работните компетенции, тогаш, сликата за тоа како одредена индивидуа би функционираше во новата средина, би можела да биде искривена. Затоа, фокусирањето на сите потребни елементи ја прави сликата пообјективна. Самата проценка претставува форма на фидбек, каде што менаџментот на компанијата, а и секој вработен за себе, добиваат повратна информација за нивото на изведба. Проценката на изведбата одговара на едно многу суштинско прашање, а тоа е:

„Како ќе знаеме колку сме добри во тоа што го работиме“?
Креирањето на мапа на компетенции е од суштинска важност за успех како на индивидуално така и на организациско ниво. Ниту една организација не може да има врвна изведба се додека не дефинира што подразбира под тоа. Затоа потребно е секоја организација да креира мапа на компетенции каде ќе бидат дефинирани нивоата на потребни компетенции за успешно функционирање на секоја работна позиција.

1. ПОИМ ЗА КОМПЕТЕНЦИИ

Во праксата за управување со човечки ресурси и во современата наука, често се зборува за имање или немање работни компетенции, или само компетенции. Бидејќи станува збор за релативно нов термин, потребно е да се одговори:

Што се работни компетенции?

Работните компетенции се уникатна комбинација на знаење, вештини и однесувања на луѓето во врска со нивното работење. Тие во суштина се збир на сè она што го знаеме (теоретско), како го правиме она што го знаеме (вештини/практика) и кога го правиме она што го знаеме како постапуваме (однесување).

Општо прифатен е ставот дека **компетициите** претставуваат кластер од знаење, вештини, способности и други карактеристики потребни за ефективна работна перформанса.

Сетот од компетенции пак, кој ги дефинира збирот од барања за ефективна перформанса за конкретно работно место, професија или организација, се на-рекува **модел на компетенции**.¹⁵⁸

Компетенциите се фокусираат на факторите кои влијаат врз индивидуалниот и организацискиот успех. Тие нудат збир на искази коишто можат да бидат упо-требени за да ги истакнат индивидуалните постигнувања, како и да ги идентификуваат потребите за учење, или пак, недостатокот од човечки ресурси.

Работните компетенции можат да се применат во сите функции на управувањето со човечките ресурси, но сепак најчесто се употребуваат при:

- регрутација на вработени;
- обука и развој на вработените;
- следење и наградување на работењето;
- развој на кариерата на вработените.¹⁵⁹

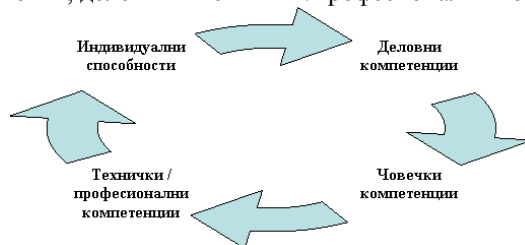
2. МОДЕЛИ НА КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ЧР

¹⁵⁸ М.Борота Поповска, М.Топузовска Латковиќ.(2015) Рамка на компетенции за професионалци за човечки ресурси. ст.7

¹⁵⁹М.Борота Поповска, М.Топузовска Латковиќ.(2015) Рамка на компетенции за професионалци за човечки ресурси.ст.11

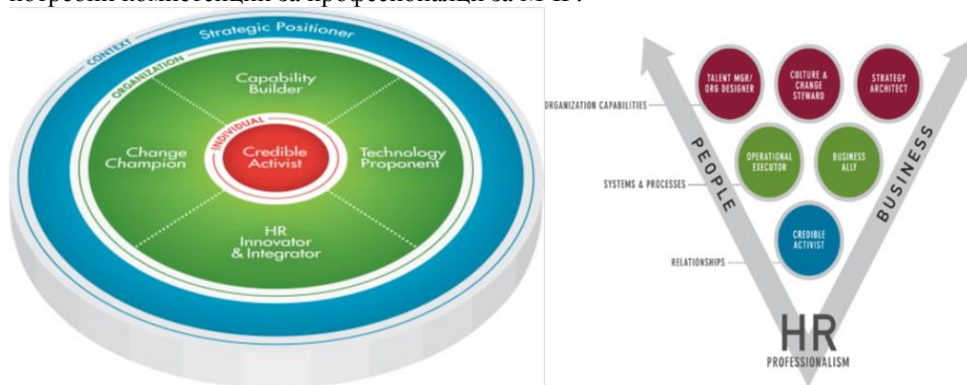
Менаџерските компетенции можат да се дефинираат како колективна способност на менаџерите во насока на изградба на организациска компетентност по пат на сопствен координиран развој на менаџерските ресурси, менаџерското знаење и менаџерските способности на начин којшто им помага на организацијата во остварувањето на краткорочните и долгорочните цели.¹⁶⁰

На слика 1. се претставени компонентите на моделот на компетенции и нивната интеракција: индивидуални способности, човечки, деловни и технички/професионални компетенции.



Слика 1. Модел на компетенции

Во тек ќе прегледаме еден од најпознати на досегашни постоечки модели на компетенции за ЧР во светската научна и стручна литература, Ulrich, Brockbank & Younger¹⁶¹, со основна цел да ги опише сите потребни компетенции за професионалци за МЧР.



Слика 2. Модел на компетенции

1. Стратешки позиционер. Висококвалитетните стручњаци за човечки ресурси мислат и дејствуваат од надвор кон внатре. Имаат големи знаења и способни се да ги претворат надворешните деловни трендови во внатрешните одлуки и дејства. Тие ги разбираат општите деловни услови (на пример, социјални, технолошки, економски, политички, еколошки и демографски трендови) кои влијаат врз нивната индустрија и географија. Тие се насочуваат и им служат на клучните клиенти од нивната компанија преку идентификување на сегменти на купувачи, запознавање со очекувањата на клиентите и усогласување на активностите на организацијата со цел да ги задоволат потребите на клиентите. Тие, исто така, ги ко-креираат стратешките одговори на нивните организации за условите за бизнис и очекувањата на клиентите преку обезбедување на основа за стратешки и организациски избори.

2. Уверлив активист. Ефективните стручњаци за човечки ресурси се уверливи активисти бидејќи ја градат својата лична доверба преку бизнис вештини. Нивниот кредибилитет се гради врз основа на она што го ветуваат и го исполнуваат, градат лични односи на доверба, и се доверливи личности. Да се биде доверлив советник им овозможува на стручњациите за човечки ресурси да имаат позитивни лични односи. Тоа значи да се комуницира чесно преку јасни и доследни пораки. Како активисти, стручњациите за човечки ресурси покажуваат интерес, не само за активности од областа на човечките ресурси, туку и за бизнис потребите.

Стручњациите за човечки ресурси учат како позитивно да влијаат врз другите преку јасна и доследна комуникација која има значително влијание. Ваквите луѓе некои ги нарекуваат стручњаци за човечки

¹⁶⁰ Ron Sanchez (2003), Knowledge Management and Organizational Competence, Oxford University Press, USA; 1St Edition

¹⁶¹ Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2007). Human resource competencies: Responding to increased expectations. *Employment Relations Today*, 34(3), 1-12.

ресурси со став. Стручњаци за човечки ресурси, кои се уверливи, но при тоа не се активисти, се почитувани, но не се влијателни. Оние кои се активисти, но не се уверливи, можат да имаат добри идеи, но не им се обрнува многу внимание. За да бидат уверливи активисти, стручњациите за човечки ресурси треба да бидат самосвесни и посветено да ја градат својата професија.

3. Основач на способности. Ефективниот стручњак за човечки ресурси ги преточува индивидуалните способности во една ефективна и јака компанија при тоа помагајќи да се одредат и изградат организациските способности. Компанијата не е структура или процес, таа е посебен збир од способности. Способностите го истакнуваат она во што е добра компанијата и по што е препознатлива. Стручњациите за човечки ресурси треба да вршат ревизија и да инвестираат во создавањето на организациските способности. Овие способности ги надминуваат однесувањето и постигнувањата на секој менаџер поединец или систем. Способностите се однесуваат на културата, процесот или идентитетот на компанијата. Таквите способности вклучуваат услуги на клиентите, брзина, квалитет, ефикасност, иновации и соработка. Ваквата појава на способност на успешните компании е можност да се создаде компанија во која вработените ја пронаоѓаат смислата и целта на работата. Стручњациите за човечки ресурси можат да им помогнат на линиските менаџери во креирање на цел така што способноста на компанијата ќе ги одразува подлабоките вредности на вработените.

4. Борец за промена. Како поборник за промени, стручњациите за човечки ресурси се убедени дека изолираните и независни организациски акции се интерпретираат и одржуваат преку дисциплинирани процеси на промени. Стручњациите за човечки ресурси придонесуваат за внатрешниот организациски капацитет на промени, за поврзување и предводење на надворешното темпо на промени. Поборниците за промени односно стручњациите за човечки ресурси поттикнуваат промени на институционално (тенденција на промени), претприемачко (ги предизвикуваат нештата да се случат) и индивидуално ниво (овозможувајќи лични промени). За да се овозможат промени на овие три нивоа, стручњациите за човечки ресурси играат две клучни улоги во процесот на промена. Прво, тие иницираат промени (што значи дека тие создаваат случај во кој објаснуваат зошто се важни промените), ја надминуваат отпорноста кон промени, вклучуваат клучни засегнати страни во процесот на промена, јасно ги искажуваат одлуките за започнување на промена. Второ, ја одржуваат промената од процесот на институционализирање на промената преку организациски ресурси, организациона структура, комуникација и континуирана заработувачка. Како поборници за промена, стручњациите за човечки ресурси создаваат организации кои се агилни, флексибилни, одзивливи и способни да направат трансформација на начин кој создава одржлива вредност.

5. Иноватор и интегратор за човечки ресурси

Ефективните стручњаци за човечки ресурси ја познаваат историјата на истражувања на човечки ресурси, така што тие можат да внесат оригинални и интегрирани практики во унифицирани решенија со цел решавање на идните деловни проблеми. Тие мора да ги поседуваат најновите сознанија од областа на човечките ресурси поврзани со човечкиот капитал (талент извори, развој на талент), одговорност во извршување на обврските (оценување, награди), организациски дизајн (тимска работа, развој на организацијата) и комуникација. Тие, исто така мора да бидат способни да ги преточат овие единствени практики од областа на управувањето со човечки ресурси во интегрирани решенија, главно околу лидерскиот бренд на организацијата. Овие иновативни и интегрирани практики за човечки ресурси резултираат со големо влијание врз деловните резултати преку обезбедување на практики за човечки ресурси задржувајќи го својот фокус на долг рок а не да се осврнуваат на месечниот успех или на "најдобрите резултати од друга фирма".

5.3. Застапник за технологија.

Во последниве години, технологијата го смени начинот на кој вработените во човечки ресурси размислуваат и ја вршат својата административна и стратешка работа. На основно ниво, стручњациите за човечки ресурси треба да користат технологија за поефикасно да обезбедуваат административни системи за човечки ресурси како што се придобивки, обработка на плати, трошоци за здравствена заштита и други административни услуги. Покрај тоа, стручњациите за човечки ресурси треба да ја користат технологијата за да им помогнат на луѓето да останат поврзани едни со други, односно да бидат во постојан контакт. Ова значи дека технологијата игра важна улога во подобрување на комуникациите, поефикасно извршување на административните работи и поврзување на вработените со надворешни клиенти. Новиот технолошки тренд ја користи технологијата како алатка за градење односи преку социјалните медиуми. Влијанието на социјалните медиуми му овозможува на бизнисот да се позиционира за иден раст. Стручњациите за човечки

ресурси кои ја разбираат технологијата ќе создадат подобар организациски идентитет надвор од компанијата и ќе ги подобрат општествените односи во компанијата.

Како застапници на технологијата, стручњаците за човечки ресурси треба да имаат лесен пристап до информациите, да се залагаат, да анализираат и да ја усогласат технологијата во однос на информации, ефикасност и врски.

3. СТРУКТУРА НА ПРОФЕСИОНАЛНИ КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ДИРЕКТОРИ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА

Сложените функции што ги извршува директорот е составен од два дела¹⁶²: ПРОФЕСИОНАЛНИ ВРЕДНОСТИ– Во овој дел се поместени професионалните принципи и вредности од коишто се водат директорите во својата работа и што се манифестираат низ сите аспекти од нивното работење.

ПРОФЕСИОНАЛНИ ЗНАЕЊА, ВЕШТИНИ И ПРИМЕРИ НА ПРОФЕСИОНАЛНА ПРАКТИКА– Во овој дел се поместени знаењата и вештините на директорите што треба да ги поседуваат, како и примери на професионална практика преку кои тие се манифестираат.

3.1 ПРОФЕСИОНАЛНИ ВРЕДНОСТИ¹⁶³

1. *Професионализам и работна етика*-Директорот зне што го прави едно училиште ефективно и се води од начелото на професионализам, ставајќи ги интересите на училиштето, односно неговата мисија и визија, пред сите други интереси, дури и кога тоа значи дека избрал да оди по на училиштето, односно неговата мисија и визија, пред сите други интереси, дури и кога тоа значи дека избрал да оди по потешкиот пат.

2. *Најважен е ученикот*- Директорот е посветен да работи во интерес на учениците и во прв план ги става нивното учење и благосостојба

3. *Иницијативност и континуиран развој*-Директорот смета дека промените во општеството треба да бидат следени со промени во училиштата, затоа работи на постојано унапредување на животот и работата во училиштето.

4. *Доверба и почитување*-Директорот во училиштето гради култура на доверба и заемно почитување на вработените, учениците, родителите и пошироката заедница. Верува дека за успехот на учениците клучна е соработката меѓу воспитно-образовниот кадар во училиштето и настојува истата да ја подигне на високо ниво.

5. *Отчетност*- Директорот се води од начелото за одговорно работење. Тој се смета за одговорен за неговите акции и одлуки. Практикува се смета за одговорен за неговите акции и одлуки. Практикува транспарентност и интегритет во работењето. Отчетноста на директорот и вработените е повеќе само од почитување на законската регулатива, бидејќи без тоа училиштето не може да го достигне својот потенцијал и да даде придонес во развојот на заедницата.

3.2 ПРОФЕСИОНАЛНИ ЗНАЕЊА, ВЕШТИНИ И ПРИМЕРИ НА ПРОФЕСИОНАЛНА ПРАКТИКА¹⁶⁴

1. Водство

А) *Стратешко водство*

Б) *Училишна клима и култура*

2. Раководење со човечките ресурси

А) *Комуникација и односи со јавноста*

Б) *Унапредување на меѓучовечките односи*

Ц) *Професионален и кариерен развој*

-Ја сфаќа комплексноста на позицијата директор.

Д) *Обезбедување кадар, работно воведување и ангажирање*

¹⁶² USAID. (2016). Професионални компетенции за директори на основни и средни училишта.

<http://bro.gov.mk/docs/USAID/MKD/03%20Profesionalni%20kompentecii%20za%20direktori%20na%20osnovni%20i%20sredni%20ucilishta.pdf>

¹⁶³ USAID. (2016). Професионални компетенции за директори на основни и средни училишта.

<http://bro.gov.mk/docs/USAID/MKD/03%20Profesionalni%20kompentecii%20za%20direktori%20na%20osnovni%20i%20sredni%20ucilishta.pdf>

¹⁶⁴ USAID. (2016). Професионални компетенции за директори на основни и средни училишта.

<http://bro.gov.mk/docs/USAID/MKD/03%20Profesionalni%20kompentecii%20za%20direktori%20na%20osnovni%20i%20sredni%20ucilishta.pdf>

3. Педагошко раководење на училиштето

А) Планирање Поддршка на наставата и учењето

Б) Поддршка на наставата и учењето

Ц) Обезбедување квалитет (евалуација, самоевалуација и развој)

Д) Создавање здрава, безбедна и демократска средина за учење и развој на ученикот

4. Финансиско раководење

А) Раководење со финансиските ресурси

Б) Раководење со материјалните ресурси

5. Законско и административно работење на училиштето

А) Примена на законски и подзаконски акти.

Б) Изработка и примена на интерни акти

Ц) Раководење со административните процеси

Д) Примена на информациските системи во училиштето

ЗАКЛУЧОК

Од овој труд можам слободно да кажем дека со зголемување на менаџерските вештини, односно менаџерските компетенции се влијае на организациските процеси на организацијата и се обезбедува зголемена ефективност, ефикасност и иновативност. Сето тоа наложува кај Директорот да е содржана и проткаена способноста за добро менаџирање и добро водење. Во овој случај менаџментот е процес на поставување и реализирање на цели во училиштето. Поради тоа менаџирањето мора да е ефективно (да ги прави вистинските работи) и ефикасно (да ги насочува на вистински пат).

Менаџерот е насочен кон резултатот и бара ред и дисциплина, додека водачот е насочен кон развојот, го обединува кадарот во остварување на визијата. Неспорно е дека најдобрата алтернатива за училиштето е да има Директор-добар менаџер и добар водич.

Поради тоа со цел да мобилизира и да мотивира, Директорот мора да ги има следните карактеристики: самоверба; чесност, интегрираност и кредибилитет; екстраверност; емоционална стабилност; интелектуална и логичка зрелост; иницијативност; адаптивност; емпатија; храброст, подготвеност за промени, и отворен ум. Во професионалните компетенции за директори се дефинирани вредностите, знаењата и вештините што директорите во средните училишта треба да ги поседуваат за да ја извршат успешно својата функција. Директорот мора да ги има следните компетенции: *Професионални вредности* - професионализам и работна етика, најважен е ученико, иницијативност и континуиран развој, доверба и почитување, отчетност. *Професионални знаења, вештини и примери на професионална практика* - Стратешко водство, училишна клима и култура, соработка со родителите и заедницата, комуникација и односи со јавноста, унапредување на меѓучовечките односи, професионален и кариерен развој, обезбедување кадар, работно воведување и ангажирање, планирање поддршка на наставата и учењето, поддршка на наставата и учењето, обезбедување квалитет, создавање здрава безбедна и демократска средина за учење и развој на ученикот, раководење со финансиските ресурси, раководење со материјалните ресурси, примена на законски и подзаконски акти, изработка и примена на интерни акти, раководење со административните процеси, примена на информациските системи во училиштето.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2007). Human resource
- [2] competencies: Responding to increased expectations.
- [3] Ron Sanchez (2003), Knowledge Management and Organizational Competence, Oxford University Press, USA; 1st Edition
- [4] М.Борота Поповска, М.Топузовска Латковиќ.(2015) Рамка на компетенции за професионалци за човечки ресурси.
- [5] USAID. (2016). Професионални компетенции за директори на основни и средни училишта.
- [6] <http://bro.gov.mk/docs/USAID/MKD/03%20Profesionalni%20kompentecii%20za%20direktori%20na%20osnovni%20i%20sredni%20ucilishta.pdf>
- [7] Стандарди за управување со човечки ресурси (второ ревидирано издание) <http://www.mio.gov.mk/files/pdf/dokumenti/Standardi%20za%20upravuvanje%20so%20covecki%20resursi.pdf>

[8] <http://www.mhra.mk/?ItemID=0B81A73DF220A241961FBC3A3B87EDFA>

