

UDK: 37.091.12:005.963

Pregledni rad

Rad je primljen/ Received: 11.11.2021;

Prihvaćen/ Accepted: 18.03.2022.

**Tatjana Marinković<sup>1</sup>**

OŠ Svetozar Marković, Kragujevac

**Dalibor Tvrđić<sup>2</sup>**

OŠ Dragiša Mihailović, Kragujevac

JEL: O 32

## RUKOVOĐENJE U FUNKCIJI PRAĆENJA I UNAPREĐENJA RADA ZAPOSLENIH U OBRAZOVANJU

---

**Apstrakt:** *Upravljanje ljudskim potencijalima stalno se menja i unapređuje, prateći savremena kretanja, izazove i promene. Odnosi nadređenosti i podređenosti ustupaju mesto odnosima saradnje i kreativnog rešavanja postavljenih ciljeva, podižući samopouzdanje, samosvest, integritet i inicijativu zaposlenog na veći nivo. Zaposleni koji je uvažen, cenjen, adekvatno nagrađen i zadovoljan svojim statusom i sveukupnim položajem u školi, motivisan je za najveća postignuća. Da bi mogli da odgovore novim zadacima budući direktori škola moraju stalno produbljivati svoje znanje iz najrazličitijih oblasti i razvijati kompetencije za upravljanje, praćenje i unapređenje rada zaposlenih. Specifičnost obrazovnih ustanova je u tome što su u osnovi svih procesa ljudi odnosno nastavnici bez kojih nema uspešne škole. U tom smislu je direktoru škole briga za ljudske resurse predstavlja najvažniji zadatak. Da bi ispunio zahteve sadašnjeg trenutka, direktor mora imati poverenja u sebe, osećaj za budućnost, mora biti demokratičan ali i autoritativan kada je to potrebno, samokritičan, da lako uspostavlja kontakte sa ljudima, uživa ugled i poverenje zaposlenih i saradnika, istovremeno čvrst i elastičan, energičan, odlučan i uporan, hrabar, dosledan, strpljiv u svakom trenutku, dobar organizator, da odlučuje i omogućuje i drugima da učestvuju u odlučivanju, kreativan, da rukovodi na bazi postavljenih ciljeva. Ovakav sklop osobina i sposobnosti očekuju svi akteri škole uključujući zakonodavce, roditelje i nastavnike. Iz tog razloga, upravljanje ljudskim resursima je veoma važan činilac razvoja, jer od kvaliteta rukovođenja zavisi prosperitet i razvoj škole, ali i šire društvene zajednice.*

**Ključne reči:** *upravljanje ljudskim potencijalima, obrazovanje, ljudski resursi, direktor škole, razvoj*

---

<sup>1</sup> tatjanamarinkov@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0571-075X>

<sup>2</sup> tvrđik@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4729-9663>

## **1. Uvod**

Postoji mnoštvo definicija pojma upravljanja ljudskim resursima. Što se tiče školske uprave, upravljanje ljudskim resursima označava teorijsko-naučnu i nastavnu disciplinu koja se bavi izučavanjem i kritičkim preispitivanjem mera i aktivnosti koje u postupku planiranja, selekcije, socijalizacije, obuke, usavršavanja, nagrađivanja, zaštite zaposlenih i primenjivanja važećih radnopravnih propisa – preuzima menadžment škole radi njihove potpunije spoznaje i njihovog unapređivanja i prilagođavanja, a u cilju ostvarivanja projektovanih zadataka, planova i interesa. (Kulić, 2002). Upravljanje ljudskim resursima u ustanovama obrazovanja i vaspitanja posebno je aktuelna tema ako se ima u vidu da su reforme obrazovanja tema broj jedan ne samo u našoj državi nego i na globalnom nivou. Godinama unazad smo svedoci brojnih teorijskih diskusija i analiza manje ili više uspešnih obrazovnih reformi u celom svetu. Rezultati i iskustva drugih zemalja u ovoj oblasti na različite načine utiču na planiranje i sprovođenje reforme i kod nas. Globalizacija u svim domenima, ubrzani tehnološki razvoj, promene zahteva tržišta, društvene promene, zajednički su imenitelj, polazna osnova i imperativ za promene u obrazovanju koje su neophodne da bi se mladi ljudi pripremili za život i rad u savremenim uslovima.

Činjenica je, takođe, da ni najbolje osmišljena i isplanirana obrazovna reforma ne može biti uspešno sprovedena bez kvalitetnih, kompetentnih i dobro vođenih nastavnika, spremnih da iznesu ovako važan zadatak za svaku državu. Potvrđuje se ono što se već zna da su ljudski resursi najvažniji faktor uspeha obrazovnih sistema (i svake pojedinačne škole), a da je rukovođenje ili, lepše rečeno, bavljenje ljudskim resursima posebno važan i osetljiv zadatak za direktore škola kao neposredne rukovodioce. Naime, promena paradigme obrazovanja, osim što pred nastavnike stavlja brojne zadatke u profesionalnom pogledu, podrazumeva i promenjenu, može se reći vrlo kompleksnu ulogu direktora škola u svim domenima, a posebno kao lidera ljudskih resursa, koji da bi bio uspešan lider i da bi stvorio uslove za profesionalni razvoj svojih zaposlenih, mora istovremeno i sam da poseduje i razvija različite potrebne kompetencije u skladu sa novim zahtevima. U literaturi se pominju brojne i različite kompetencije direktora, što sve ukazuje na kompleksnost poslova i zahteva koju ova pozicija ima, a

svaki obrazovni sistem na svoj način određuje profil direktora u skladu sa prepoznatim potrebnim kompetencijama. Ipak, zajednički elementi za sva razmatranja su jezgro koga čine lična kompetencija koju predstavljaju osobine ličnosti kao što su iskrenost, doslednost, pristupačnost, samopouzdanje, radna energija, razvojna kompetencija koja podrazumeva uspešno vođenje stručno-pedagoškog razvoja i poslovanja škole, socijalna kompetencija koja se odnosi na međuljudske odnose i akcijska kompetencija koja usmerava na praktično delovanje u radu direktora u školi i u okruženju. (Pravilnik o nacionalnom okviru obrazovanja i vaspitanja, Sl. gl. RS 98/2017).

U našoj zemlji, zakonski okvir koji definiše standarde kompetencija direktora obrazovnih ustanova, utvrdio je Nacionalni prosvetni savet, a izradio Zavod za unapređivanje obrazovanja i vaspitanja. Prema ovom zvaničnom dokumentu kompetencije direktora su definisane kao „funkcionalno integrisana znanja, sposobnosti i sistem vrednosti koji su osnova za uspešno obavljanje poslova i zadataka u ustanovama predškolskog, osnovnog i srednjeg obrazovanja” (Pravilnik o standardima kompetencija direktora ustanova obrazovanja i vaspitanja, Sl. gl. RS 38/2013).

Standardi se odnose na šest oblasti:

- rukovođenje procesom vaspitanja i učenja deteta u predškolskoj ustanovi, odnosno rukovođenje vaspitno-obrazovnim procesom u školi;

- planiranje, organizovanje i kontrolu rada ustanove;

- praćenje i unapređivanje rada zaposlenih;

- razvoj saradnje sa roditeljima/starateljima, organom upravljanja, reprezentativnim sindikatom i širom zajednicom;

- finansijsko i administrativno upravljanje radom ustanove;

- obezbeđivanje zakonitosti rada ustanove.

Iako je rukovođenje ustanovom obrazovanja kompleksno i podrazumeva povezanost i međusobno prožimanje poslova iz svih šest oblasti, oblast koja se najdirektnije povezuje sa upravljanjem ljudskim resursima je praćenje i unapređivanje rada zaposlenih koja je konkretno zovana kroz sledeće standarde (operacionalizovane kroz indikatore):

- planiranje, selekcija i prijem zaposlenih;

- profesionalni razvoj zaposlenih;

- unapređivanje međuljudskih odnosa;

- vrednovanje rezultata rada, motivisanje i nagrađivanje zaposlenih.

Ocena rada direktora škola obavlja se utvrđivanjem da li su njegove sposobnosti i ponašanja navedena u indikatoru kompetencije, u dovoljnoj meri prisutna u njegovom radu da bi se moglo pouzdano zaključiti da on raspolaže određenom kompetencijom.

Kako biti uspešan lider ljudskih resursa u ustanovama obrazovanja i vaspitanja, naročito u reformskim vremenima, veliki je izazov kako za praktičare koji lično prolaze profesionalne promene tako i za analitičare, autore i zakonodavce obrazovnog sistema. Specifičnost pozicije i važnosti ljudskih resursa u ustanovama obrazovanja i vaspitanja, kao ključnog faktora uspešnosti, određuje u velikoj meri osobenost rukovođenja zaposlenima i ulogu direktora škola (Vilotijević i dr, 2017).

Kako i koliko zakonski okvir reguliše ulogu direktora škola i da li omogućava efikasno snalaženje direktora u novoj ulozi menadžera i lidera kod nas? Koliki problem predstavlja činjenica da većina, ako ne i svi direktori škola nemaju inicijalno obrazovanje za ovu funkciju? Da li su zvanični standardi kompetencija direktora dovoljno jasna polazna osnova za planiranje profesionalnog razvoja direktora? Sva ova pitanja ukazuju na značaj teme i potrebe da se istražuje kako za dalji razvoj ljudskih resursa, kao teorijsko-naučne discipline, tako i za lakše prevazilaženje raznih dilema i nepoznanica u praksi.

Imajući u vidu kompleksnost liderske uloge direktora škola i značaj aspekta rada koji se odnosi na brigu o ljudskim resursima, predmet istraživanja ovog rada je rukovođenje u funkciji praćenja i unapređenja rada zaposlenih u obrazovnim ustanovama sa teorijskog, analitičkog i praktičnog aspekta. Cilj je dati doprinos unapređenju obrazovno-vaspitne prakse u delu standarda kompetencija direktora ustanova obrazovanja i vaspitanja koji se odnosi na praćenje i unapređivanje rada zaposlenih. Zadatak istraživanja je da se ponude smernice i preporuke za primenu različitih načina praćenja i unapređenja rada zaposlenih operacionalizacijom indikatora standarda kompetencija direktora.

## **2. Metodologija istraživanja**

Metodologija istraživanja, u skladu sa prirodom problema, predmetom i ciljem istraživanja, oslanja se pretežno na deskriptivni, analitički i kvalitativni metod. Osim navedenih metoda, u procesu

istraživanja i izrade rada korišćena je odgovarajuća istraživačka tehnika - analiza sadržaja zvaničnog dokumenta pravilnika o standardima i kompetencijama direktora ustanova obrazovanja i vaspitanja. Korišćena je i savremena literatura iz oblasti rukovođenja, da bi se došlo do podataka i informacija značajnih za celovito i svestrano sagledavanje problema sa aspekta praktičara – rukovodioca, sa višegodišnjim iskustvom, koji svoja znanja stavlja u funkciju praćenja i unapređivanja rada zaposlenih.

Osim toga, kao dodatni izvor podataka, u cilju komplementarnog sagledavanja problema, za potrebe ovog istraživačkog rada primenjena je i anketa-upitnik za nastavnike, preuzeta i delimično prilagođena predmetu istraživanja iz Priručnika za samovrednovanje i vrednovanje rada škole. Anketa se sastoji od niza tvrdnji za koje se procenjuje stepen važnosti-poželjnosti, a tvrdnje se odnose na određena ponašanja direktora. Procenjivanje je vršeno pomoću četvorostepene skale (1 - oznaka za nevažno, 2 - malo važno, 3 - važno, a 4 - veoma važno). Ponašanja koja su se procenjivala u tvrdnjama su indikatori sposobnosti rukovođenja direktora škole, podela obaveza, zaduženja, organizovanje i koordinisanje rada u školi, sa ciljem ispitivanja mišljenja zaposlenih o važnosti pojedinih uloga direktora škole. Istraživanje je rađeno u OŠ „Svetozar Marković“ u Kragujevcu, na uzorku od 82 zaposlena.

Rezultati istraživanja doprineli su sveobuhvatnijem sagledavanju mogućnosti za unapređivanje rada zaposlenih u školi, polazeći od standarda kompetencija za rad direktora, a samim tim i proizašle su konkretne preporuke za unapređivanje kvaliteta obrazovno-vaspitne prakse.

### **3. Analiza standarda i indikatora u oblasti: Praćenje i unapređivanje rada zaposlenih**

#### *3.1. Standard: planiranje, selekcija i prijem zaposlenih*

Opis standarda: Direktor obezbeđuje potreban broj i odgovarajuću strukturu zaposlenih u ustanovi.

Indikatori kompetencija:

- planira ljudske resurse i blagovremeno preduzima neophodne mere za realizaciju plana ljudskih resursa;

- stara se da sva radna mesta u ustanovi budu popunjena zaposlenima koji svojim kompetencijama odgovaraju zahtevima posla;
- obezbeđuje sprovođenje postupka prijema zaposlenih u radni odnos;
- obezbeđuje uslove za uvođenje u posao i preduzima mere za njihovo prilagođavanje radnoj sredini.

Postupak planiranja i zapošljavanja ljudskih resursa u ustanovama osnovnog obrazovanja upotpunjuju sledeće aktivnosti: planiranje ljudskih resursa, analiza posla i selekcija prijavljenih kandidata.

Planiranje ljudskih potencijala u osnovnom obrazovanju je proces kojim se predviđaju potrebe za ljudskim resursima. Sve se radi sa ciljem da se stvore neophodni preduslovi za blagovremeno obezbeđivanje stručnih kadrova neophodnih za potpuno ostvarivanje nastavnih planova i programa.

Planiranje zapošljavanja novih kadrova zasniva se na povećanju broja učenika u razredima i odeljenjima, kao i na osnovu reformi obrazovanja koje prate uvođenje novih predmeta u obrazovno-vaspitni proces, a samim tim i zapošljavanje ljudi koji će raditi na novootvorenim radnim mestima. Utvrđuje se koliko ljudi i koje stručnosti će nedostajati da bi obrazovno-vaspitna institucija ostvarila nastavni plan i program prema Stručnom uputstvu o načinu formiranja odeljenja i na osnovu Pravilnika o ceni usluga u osnovnoj školi.

Svaka obrazovna ustanova vrši sistematizaciju radnih mesta koja se usklađuje na početku svake školske godine i između ostalog sadrži: opis posla i broj zaposlenih na odgovarajućem radnom mestu, utvrđivanje uslova koji se za obavljanje određenog posla moraju ispunjavati i slično.

Prikupljanje podataka o internom i eksternom okruženju je prva faza planiranja ljudskih potencijala u obrazovnim ustanovama. Podaci se prikupljaju radi prepoznavanja i identifikacije ključnih faktora okruženja, tj. faktora koji mogu imati odgovarajući uticaj na ljudske resurse i sistem rukovođenja. U ovoj fazi procesa planiranja trebalo bi identifikovati sve značajnije faktore. Posebno treba prikupiti podatke o broju učenika u školi, broju učenika koji treba da se upišu u prvi i peti razred, kao i broju predškolaca. U našoj zemlji poslednjih godina došao je do izražaja problem niskog nataliteta, koji uslovljava i smanjenje broja učenika u školama, a samim tim i smanjenje broja zaposlenih u školama, pojave tehnoloških viškova, kao i „žestoke”

borbe između škola zainteresovanih za upis što više učenika u prvi i peti razred osnovne škole.

Nakon prikupljanja neophodnih podataka o relevantnim faktorima eksternog i internog okruženja, pristupa se fazi pripreme početka školske godine prema Pravilniku o kriterijumima i standardima za finansiranje ustanove koja obavlja delatnost obrazovanja i vaspitanja (Pravilnik o kriterijumima i standardima za finansiranje ustanove koja obavlja delatnost obrazovanja i vaspitanja, Sl. gl. RS 73/2016, 45/2018) kao i prema Stručnom uputstvu o formiranju odeljenja i načinu finansiranja u osnovnoj školi koje se izrađuje za svaku školsku godinu. U ovoj fazi treba odgovoriti na pitanja: koliko će ljudi i kojih kvalifikacija nedostajati obrazovnoj ustanovi da bi ostvarila nastavni plan i program, kao i vannastavnog osoblja; da li obrazovna institucija ima te kadrove ili ih mora tražiti izvan ustanove.

Analiza posla se može definisati kao proces organizovanog prikupljanja i sređivanja relevantnih podataka i informacija o poslovima, neophodnim znanjima i sposobnostima, odgovornostima i drugim zahtevima za obavljanje određenog posla u ustanovama osnovnog obrazovanja. Prema Zakonu o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, na radna mesta u osnovnoj školi mogu da zasnuju radni odnos samo lica koja ispunjavaju uslove propisane zakonom.

Specifikacija posla, odnosno radnog mesta, podrazumeva potrebna znanja, veštine, iskustva, sposobnosti i druge uslove za obavljanje određenog posla. Za svako radno mesto u obrazovnoj ustanovi se vezuju određeni uslovi u pogledu stručne spreme, radnog iskustva, psihofizičkih sposobnosti i drugih parametara, koji se moraju ispunjavati ukoliko se na njemu želi raditi. Uslovi za raspoređivanje na radno mesto, odnosno za dobijanje određenog posla, vremenom se sve više pooštavaju. Takav trend je rezultat ubrzanog naučno-tehnološkog razvoja, intelektualizacije rada, razvoja sistema obrazovanja, porasta nezaposlenosti i slično. Na nekim radnim mestima, na kojima rade ljudi sa završenim fakultetom, do pre desetak godina radili su ljudi sa srednjim obrazovanjem ili ljudi sa višom stručnom spremom.

Radno mesto ima svoj naziv po kome se prepoznaje i razlikuje od drugih. U našim školama radna mesta se, po pravilu, utvrđuju aktom o unutrašnjoj sistematizaciji koja je usklađena sa katalogom radnih mesta koje je utvrdilo Ministarstvo državne uprave i lokalne

samouprave. Za svako radno mesto, odnosno za svaki posao, mora se odrediti i broj izvršilaca.

Na osnovu Zakona o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja prijem u radni odnos se vrši na osnovu preuzimanja zaposlenog sa liste zaposlenih za čijim radom je u potpunosti ili delimično prestala potreba i zaposlenih koji su zasnovali radni odnos sa nepunim radnim vremenom, kao i na osnovu preuzimanja ili konkursa ako se nije moglo izvršiti preuzimanje sa liste (Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, Sl. gl. RS 88/2017).

Prijem u radni odnos na neodređeno vreme, ukoliko se nije moglo izvršiti preuzimanje sa liste, vrši se na osnovu konkursa koji raspisuje direktor. Kandidati popunjavaju prijavni formular na zvaničnoj internet stranici Ministarstva, a potrebnu dokumentaciju, zajedno sa odštampanim prijavnim formularom dostavljaju ustanovi. Konkurs sprovodi konkursna komisija koju imenuje direktor. Obavezan član komisije je sekretar škole. Kandidati koji su izabrani u užu izbor, u roku od osam dana upućuju se na psihološku procenu sposobnosti za rad sa decom i učenicima koju vrši nadležna služba za poslove zapošljavanja primenom standardizovanih postupaka. Konkursna komisija sačinjava listu kandidata koji ispunjavaju uslove za prijem u radni odnos u roku od osam dana od dana prijema rezultata psihološke procene sposobnosti za rad sa decom i učenicima. Konkursna komisija obavlja razgovor sa kandidatima sa liste i donosi rešenje o izboru kandidata u roku od osam dana od dana obavljenog razgovora sa kandidatima. Rešenje se oglašava na zvaničnoj internet stranici Ministarstva, kada postane konačno (Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, Sl. gl. RS 88/2017).

Pitanje prilagođavanja zaposlenog radnoj sredini zavisi od toga da li je novi zaposleni sa radnim iskustvom ili ne, kao i od toga da li poseduje licencu za rad. U slučaju primanja pripravnika, direktor je u obavezi da imenuje adekvatnog mentora koji će ga savetovati tokom perioda uvođenja u posao i pripremati za polaganje. Praćenje pripravnika se planira kroz posebne procedure koje su deo plana stručnog usavršavanja i one uključuju i druge aktere koji pružaju podršku i prate pripravnika: stručno veće za oblast predmeta, pedagoško-psihološku službu i sekretara škole. Direktor, kroz procedure obezbeđuje uslove da se pripravnik, osim osposobljavanja za direktan rad u nastavi, upozna i sa svim drugim obavezama kao i



aspektima rada škole. Po završetku pripravničkog staža, direktor formira komisiju za polaganje programa uvođenja u posao i, ukoliko je ispit uspešno položen, prijavljuje kandidata za polaganje ispita za licencu.

Obzirom da će se u narednom periodu sve više otvarati radna mesta, jer je proces zbrinjavanja i zapošljavanja tehnoloških viškova pri kraju, smatram da treba veliku pažnju u ovom segmentu obratiti na sposobnosti, osobine ličnosti i kompetencije svakog pojedinca koji će ući u školu. U okviru sposobnosti kreativnost je veoma važna i aktuelna oblast, ključna za rešavanje problema i uvođenja inovacija i promena. Poslednjih godina se sve više iskazuje potreba i za uvođenjem dodatnih uslova kao što su upravo navedene kreativne sposobnosti, komunikativne sposobnosti, smisao za organizacijom posla, poznavanje rada na računaru, itd.

### *3.2. Standard: profesionalni razvoj zaposlenih*

Opis standarda: Direktor obezbeđuje uslove i podstiče profesionalni razvoj zaposlenih.

Indikatori kompetencija:

- podstiče i inicira proces samovrednovanja rada i postavljanja ciljeva zasnovanih na visokim profesionalnim standardima i podržava kontinuirani profesionalni razvoj;

- osigurava da svi zaposleni imaju jednake mogućnosti za učenje na osnovu ličnog plana profesionalnog razvoja kroz različite oblike stručnog usavršavanja;

- obezbeđuje uslove da se zaposleni usavršavaju u skladu sa godišnjim planom stručnog usavršavanja i mogućnostima ustanove.

Savremeni koncept kontinuiranog profesionalnog razvoja nastavnika još jedan je od neophodnih preduslova unapređenja obrazovanja. Direktor kao lider ljudskih resursa, brine o profesionalnom napredovanju nastavnika i saradnika i učestvuje u identifikovanju oblasti neophodnih za unapređivanje nastavnika i saradnika.

Zakon predviđa obavezu izrade plana stručnog usavršavanja za svaku godinu. Direktor obezbeđuje da plan bude usklađen sa prioritetima stručnog usavršavanja koje je propisao ministar. Takođe, direktor formira tim za stručno usavršavanje koji prati i analizira stanje škole u ovom aspektu, saraduje sa centrima za stručno usavršavanje i

redovno podnosi izveštaje (Pravilnik o stalnom stručnom usavršavanju i napredovanju u zvanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika, Sl. gl. 81/2017. i 48/2018).

Škola treba da ima sopstvenu bazu podataka o stručnom usavršavanju svakog zaposlenog čime se prati tempo napredovanja i obezbeđuju jednake mogućnosti.

Na individualnom nivou, direktor preko ličnog plana profesionalnog razvoja zaposlenih, samoprocene razvijenosti kompetencija i portfolija, prati usavršavanje svakog zaposlenog. Posebno, direktor stvara uslova za napredovanje zaposlenih u smislu sticanja zvanja, tako što informiše, podstiče i pomaže najzainteresovanijim nastavnicima da ostvare svoje ambicije i time doprinesu kvalitetu rada cele škole.

Pored svih ovih aktivnosti koje propisuje zakon, direktor svojim ličnim primerom, ali i individualizovanim pristupom u stvaranju klime stalnog unapređenja rada škole, podstiče i motiviše zaposlene da svoj profesionalni razvoj vode kontinuirano i sistematski, kao proces, i to ne samo zbog zakonske obaveze nego i unutrašnjih motiva i pozitivne identifikacije sa školom u kojoj rade.

Direktor treba da pomogne zaposlenima u procesu preuzimanja odgovornosti za sopstveni profesionalni razvoj tako da svi oblici usavršavanja postanu potreba i zadovoljstvo, kako procesom tako i dostignutim kompetencijama. Zapravo, princip samoregulisano učenja, koje se smatra veoma poželjnim u obrazovanju učenika, jeste svojevrсни pandan u profesionalnom razvoju nastavnika.

Naravno da je obezbeđivanje finansijskih sredstava za sve pomenuto jedna od obaveza direktora, ali ako se imaju u vidu svi problemi oko finansiranja, mogućnosti za razvoj nastavničkih kompetencija mogu se osmisliti u velikoj meri i unutar škole (uključujući i međuškolske saradnje), dobrim planom unapređenja nastave preko svih stručnih organa (tima za stručno usavršavanje, pedagoškog kolegijuma, stručne službe, stručnih veća).

Škola ima mnogo mogućnosti za samostalno i autentično razvijanje ideja za usavršavanje i učenje, a inicijativa i osmišljavanje načina realizacije jesu jedan od zadataka direktora. Mnoge od njih su decenijama poznate i proverene, a slobodno se može reći da je raznovrsnost inovacija u ovom aspektu neograničena: razvijanje prakse obaveznih oglednih i uglednih časova (uz obaveznu analizu i evalu-

aciju), formiranje baze najkvalitetnijih časova dostupne svim kolegama, a naročito pripravnici, razvijanje prakse posete časovima kolega, interne obuke iz različitih oblasti (u saradnji sa pedagoško-psihološkom službom), okrugli stolovi, tematski dani, projektna nastava, predstavljanje i razmena znanja stečenih na stručnim usavršavanjima itd.

Posebno mesto zauzima samoevaluacija sopstvene prakse koja može imati različite forme (po izboru nastavnika), a direktor ima mogućnost da uvrsti ovu aktivnost kao obavezni deo izveštaja o radu ili deo portfolija zaposlenih.

### *3.3. Standard: Unapređivanje međuljudskih odnosa*

Opis standarda: Direktor stvara pozitivnu i podržavajuću radnu atmosferu.

Indikatori kompetencija:

- stvara i podržava radnu atmosferu koju karakteriše tolerancija, saradnja, posvećenost poslu, ohrabrenje i podrška za ostvarivanje najviših obrazovno-vaspitnih standarda;

- svojom posvećenošću poslu i ponašanjem daje primer zaposlenima u ustanovi i razvija autoritet zasnovan na poverenju i poštovanju;

- među zaposlenima razvija profesionalnu saradnju i timski rad;

- postavlja sebi i zaposlenima ostvarivanje najviših profesionalnih standarda;

- pokazuje poverenje u zaposlene i njihove mogućnosti za ostvarivanje kvalitetnog obrazovno-vaspitnog rada i poboljšanje učinka.

Direktor kao lider ustanove ima zadatak da školu učini centrom učenja, tj. da osigura da se u školi odvija kvalitetan nastavni rad usmeren na učenje i da se profiliše ukupna školska kultura koja u svim svojim elementima podržava učenje.

Kvalitet međuljudskih odnosa i školske klime je složen i dinamičan proces koji u velikoj meri zavisi od poverenja i poštovanja na relaciji poslodavac – zaposleni. Pozitivnu radnu atmosferu, bez nezdrave kompeticije i konflikata, stvara direktor koji i sam poseduje dobre socijalne kompetencije: interpersonalne i komunikacijske veštine, sposobnost za timski rad, spremnost za upoznavanje individualnih karakteristika nastavnika i njihovih potreba, veštine

pregovaranja i aktivnog slušanja, etiku uvažavanja argumentacije sagovornika, fleksibilnost i toleranciju, spremnost na uvođenje participacije, uvažavanje i podsticanje inicijative zaposlenih, manir podsticanja zaposlenih različitim načinima nagrađivanja i pohvaljivanja, spremnost na kompromis itd.

Osim toga, veoma je važno da direktor svojim ličnim primenom potvrđuje stavove i ideje koje proklamuje, bilo da je reč o postavljanju visokih standarda u profesionalnom smislu, bilo da se radi o svakodnevnom odnosu prema poslu i radnim obavezama (poštovanje dogovora, radnog vremena, kodeksa ponašanja, uvažavanje tuđeg mišljenja, poštovanje sagovornika, aktivno učešće u radu svih stručnih organa, delegiranje i participiranje zaposlenih u skladu sa kompetencijama i posebnim interesovanjima, ravnomerno opterećenje zaposlenih). U tom smislu, direktor treba i sam da preduzima aktivnosti u pogledu usavršavanja sopstvenih kompetencija iz svih oblasti (kroz dodatnu obuku, formalnu i neformalnu), kao i da organizuje, kad god je to moguće, različite obuke za nastavnike iz oblasti koje se odnose na saradnju, timski rad, komunikacijske veštine, itd.

Preduslov za razvijanje kvalitetne školske klime i kulture je i jasna vizija o tome kakvu školu želimo i nedvosmisleno i precizno predstavljanje te vizije svim zaposlenima. Iako je ova vizija zajednički projekat kolektiva, praksa pokazuje da je direktor taj koji obezbeđuje da se planirano realizuje i razvije. On je taj koji drži kurs i sagledavanjem celine prati da li se škola razvija u željenom pravcu. U tom stalnom i dinamičnom procesu važno je s jedne strane davati jasne informacije zaposlenima o svim značajnim aspektima rada škole i istovremeno uključivati zaposlene u rešavanje problema koji su u toku rada i naročito samovrednovanja uočeni.

Potvrda dobrog direktorskog rada jeste da zaposleni prihvataju njegove intervencije bez osećanja prisile i otpora, doživljavajući ga kao nekog koji je „prvi među jednakima”, što znači da se autoritet bazira na stručnim i ljudskim kvalitetima.

Na koje sve načine se može proveriti (izmeriti) ovaj aspekt rukovođenja nije jednostavno definisati. Ipak, različitim anonimnim anketama (o kvalitetu rukovođenja, zadovoljstvu poslom, mišljenju učenika i roditelja...) može se dobiti dosta podataka za početno utvrđivanje stanja i, istovremeno, za detekciju oblasti koju treba unaprediti. Ipak, svakodnevnim kontaktom, autentičnom i iskrenom

zainteresovanošću za rad i probleme (uz spremnost za pomoć i rešavanje u realnim okvirima), prisustvovanjem (prema realnom planu) svim oblicima nastave, vannastavnim i vanškolskim aktivnostima, direktor najviše može da sazna o atmosferi i kvalitetu rada, pa i da oba ova aspekta unapredi, stvarajući tako pozitivnu radnu klimu.

Odnos sa zaposlenima treba da bude autentičan, baziran na međusobnom poštovanju i saradnji. Redovna praksa u radu mogu biti interni okrugli stolovi na nivou stručnih veća i timova radi rešavanja različitih problema i unapređenja rada ali i razvijanja timskog rada. U školi treba podsticati promociju uspešnosti ne samo učenika nego i nastavnika: preko sajta škole, javnim pohvalama, kroz godišnji letopis i mogućim drugim oblicima nagrađivanja što treba predvideti školskim pravilnikom.

Participacija nastavnika u donošenju smernica i preuzimanju odgovornosti za posebne zadatke takođe je vid uvažavanja i ukazivanja poverenja zaposlenima. Uloga lidera, posebno dobrog lidera, prividno je paradoksalna: dobar lider daje autonomiju, kao i prilike drugima da se oprobaju u ulozi lidera. To čini da je on sam kao lider sve manje neophodan i njegova liderska uloga postaje sporedna. Ipak je uloga lidera od suštinske važnosti, jer oni poseduju energiju i snagu da kreiraju viziju, iniciraju i sprovode promene (Dašić i dr. 2011, 11).

### *3.4. Standard: vrednovanje rezultata rada, motivisanje i nagrađivanje zaposlenih*

Opis standarda: Direktor sistematski prati i vrednuje rad zaposlenih, motiviše ih i nagrađuje za postignute rezultate.

Indikatori kompetencije:

- ostvaruje instruktivni uvid i nadzor obrazovno-vaspitnog rada u skladu sa planom rada i potrebama ustanove;
- koristi različite načine za motivisanje zaposlenih;
- prepoznaje kvalitetan rad zaposlenih i koristi različite oblike nagrađivanja, u skladu sa zakonom i opštim pravnim aktima.

Jedan od najvažnijih zadataka direktora je praćenje kvaliteta nastavnog procesa preko svih raspoloživih mehanizama. Kvalitet nastave pokazuje u kojoj meri je škola ispunila svoju osnovnu funkciju i u kojoj meri su obezbeđeni uslovi za profesionalni razvoj nastavnika.

Godišnjim planom rada škole, ali i ličnim planom direktora predviđa se plan instruktivnog uvida koji treba da bude komplementaran sa planom instruktivnog uvida pedagoško-psihološke službe. Direktor ustanove, zajedno sa pedagogom i psihologom i u saradnji sa pedagoškim kolegijumom za svaku godinu utvrđuje prioritete i ciljeve praćenja nastavnog procesa, sa posebnim naglaskom na obavezne standarde iz oblasti nastave i učenja u okviru standarda kvaliteta rada ustanova. U definisanju ovog okvira uzimaju se u obzir, kao polazne osnove, rezultati samovrednovanja, analize pedagoško-instruktivnog uvida iz prethodnih perioda, analize postignuća učenika togom godine i na završnom ispitu (Zakon o osnovnom obrazovanju i vaspitanju, Sl. gl. RS 55/2013. i 101/2017).

Praćenjem treba da budu obuhvaćeni svi oblici obrazovno vaspitnog rada – obavezna i izborna nastava, dodatna, dopunska nastava, časovi odeljenjskog starešine, slobodne aktivnosti, sekcije... Nakon poseta časovima, poželjno je da direktor pravovremeno daje povratnu informaciju nastavniku, uključujući i preporuku za dalji rad i eventualno otklanjanje uočenih nedostataka. Na polugodišnjem nivou treba sačiniti izveštaj o zapažanjima na nivou škole i prezentovati rezultate na pedagoškom kolegijumu. U tom smislu, direktor ostvaruje ne samo instruktivnu ulogu nego i saradnju i stručnu razmenu sa stručnim većima za oblasti predmeta. Izveštaji o zapažanjima sa časova obavezno treba da sadrže predlog mera za unapređenje nastave i operacionalizovan plan realizacije. U sklopu ove aktivnosti važno je razviti savetodavni, a ne prvenstveno nadzorni aspekt, omogućiti nastavnicima da učestvuju u izradi plana unapređenja nastave, budući da ovakav oblik participiranja kod njih smanjuje otpor prema intervencijama i promenama i istovremeno povećava motivaciju za profesionalno usavršavanje i podizanje kvaliteta rada škole.

Motivisanje zaposlenih u obrazovnim institucijama od presudne je važnosti za menadžment obrazovanja. Na zainteresovanost za rad zaposlenih u oblasti osnovnog obrazovanja, kao uostalom i u drugim oblastima, mogu uticati različiti motivi, odnosno motivatori. Najjači su oni koji pokreću ličnost na dugotrajno i uspešno postizanje određenih efekata i konkretnih rezultata. Reč je o dugotrajnom veoma slojevitom i složenom procesu. Motivacija podstiče kreativnost i omogućuje da se na najbolji način postignu ciljevi ukoliko se zalaganje na to usmeri.

Mnogi su izuzetno motivisani za rad, iako su im motivi za to različiti: afirmacija ličnosti, stvaranje izuzetnih društvenih veza, sigurnost, novac. Za čoveka je važno da li je motivisan za to da se posveti određenoj vrsti posla. Većina zaposlenih u obrazovnim institucijama je izuzetno sposobna i veoma komunikativna, ume da pokrene svoje aktivnosti, ali natprosečne rezultate ostvaruju samo oni koji su izuzetno i posebno motivisani, jer se iza svake delatnosti nalazi određena dinamička struktura koja to podržava. Ona se ne sme narušiti. Ako je neko narušava, onda se s pravom može reći da nema ljudi koji ne vole da rade, nego da postoje (drugi) ljudi koji ih onemogućavaju da rade. Ali, i oni su nečim motivisani da tako rade i da se tako ponašaju. Zato takve ljude treba identifikovati i pomoći im da se oslobode pokoravanja autoritetu, da se i sami okrenu dobrom radu, koji će menjati i njih i njihovog vođu, stvarajući i kod jednih i kod drugih nove motive, jer ljudi se na jedan način ponašaju u prisustvu svojih podređenih, sasvim drugačije u prisustvu svojih šefova, a na treći način – sa ljudima izvan svoje institucije.

Treba poznavati prirodu svakog čoveka. „Čitanje ljudi” bazira se na usmeravanju svih čula ka onome što se u okruženju događa i pretvaranju stečenih saznanja u jasne predstave koje se mogu iskoristiti za poboljšanje atmosfere u kojoj se komunicira i živi. Visoka poslovnost zahteva da se poseduje određena doza pronicljivosti u radu sa ljudima, jer pronicljivost pomaže da se vidi dalje od sadašnjosti.

Postupnim strukturisanjem aktivnosti i iskustva osobe, oblikovanjem situacija i sprovođenjem internih programa, može se uticati na pojavu, razvoj i bitna svojstva pojedinih motiva i motivacionih sklopova.

Verbalno apelovanje na svest i osećanje odgovornosti pojedinca uglavnom ima mali efekat. Međutim, ulogom koju bi pojedinac u budućnosti mogao da ima, odnosno mogućim šansama koje će mu se u budućnosti pružiti, može se negovati motiv postignuća, obezbediti jasna perspektiva na dugi rok i podići samopouzdanje i unaprediti lično osećanje zadovoljstva. Ako kod osobe koja rukovodi dominira stručnost, onda će i njeni saradnici morati da budu stručnjaci. Ili, ako to nije slučaj, rukovodilac će ambijent podesiti da dominira ona aktivnost koja je njemu svojstvena, pa i po cenu da se promeni koncept same institucije.

Ono što ipak izdvaja uspešnog rukovodioca jeste sposobnost da dve vrste aktivnosti poveže u funkcionalnu celinu, da ih transformiše u organizacione aktivnosti. Svaka od tih aktivnosti, posredno ili neposredno, povezana je sa problematikom motivisanja zaposlenih u obrazovnoj ustanovi.

Prvu grupu čine aktivnosti koje su prvenstveno usmerene na precizno postavljanje i definisanje ciljeva i zadataka obrazovne ustanove. U tim aktivnostima dominira stručnost rukovodioca, koji angažuje saradnike i razmatra njihove predloge.

Drugu grupu čine aktivnosti usmerene na zaposlene u obrazovnoj ustanovi, na unapređenje njihove kompetentnosti i motivisanosti, na zadovoljenje njihovih potreba.

Svaka od tih aktivnosti, posredno ili neposredno, povezana je sa motivisanjem članova obrazovne ustanove. Tu spadaju: iniciranje, planiranje, organizovanje, informisanje, koordinacija rada, vrednovanje i dr. Ipak, ono što jednu situaciju čini karakterističnom jeste nužnost misaonog procesa. To može biti implicitno – kada su u prvom planu praktične operacije ili eksplicitno – kada se izričito zahteva da se problem reši intelektualnim sredstvima. U takvim slučajevima reč je o zatvorenim i otvorenim problemima. U prvom slučaju se, na primer, zahteva od nastavnika da primene ranije stečena znanja i iskustva, a u drugom slučaju – rešenje se neminovno traži u sticanju novih znanja.

Osnovna strategija motivacije je komunikacija. Dobra komunikacija obezbeđuje zadovoljenje elementarnih ljudskih potreba. Nosioći dobre komunikacije moraju biti direktori i njihovi najbliži saradnici. Njihova naklonost zaposlenima, spremnost da saznaju njihove probleme i da ih rešavaju obezbediće da se zaposleni osećaju sigurnije, da imaju osećaj pripadnosti školi, a samim tim i osećaj samopotvrđivanja kroz rad za školu. Sigurnost, pripadnost i samopotvrđivanje su osnovne ljudske potrebe članova obrazovne ustanove, a komuniciranje je jedno od osnovnih sredstava za njihovo zadovoljenje. Komunikacija je značajan instrument za razvoj organizacije, ali i za rešavanje brojnih problema u organizaciji.” (Bećirović i dr., 2020, 440).

Druga strategija radne motivacije jeste stav direktora škole prema zaposlenima. Tako, na primer, na zaposlene će motivišuće delovati pozitivan stav direktora obrazovne ustanove, u smislu



konstatacije da su zaposleni vredni, požrtvovani i da se identifikuju sa obrazovnom ustanovom.

Treća strategija motivisanja zaposlenih je osmišljavanje i obogaćivanje posla. Zaposleni se ne zadržava dugi vremenski period na istom radnom zadatku već ga direktor škole usmerava na različite vannastavne aktivnosti, učešće u različitim timovima i aktivnostima. Rotacija podrazumeva i višestruku kvalifikaciju zaposlenog.

Četvrta strategija radne motivacije zasniva se na konceptu tzv. modifikacije ponašanja. To znači da se radi na podsticanju određenog ponašanja u zavisnosti od posledica koje takvo ponašanje proizvodi. Pojedinaac teži da ponavlja ono ponašanje koje se nagrađuje u obrazovnoj ustanovi, a da eliminiše ono koje se kažnjava.

Zaposlene u obrazovnim ustanovama treba motivisati da rade i da se ponašaju na način kojim se obezbeđuje ostvarivanje školskih ciljeva i interesa. Sistem motivisanja čine materijalne kompenzacije i stimulacije i nematerijalne kompenzacije i stimulacije.

Pod materijalnim nagradama i stimulacijama podrazumevaju se plate, naknade i drugi oblici materijalnih nadoknada za uloženi rad.

Na motivaciju zaposlenih, osim materijalnih kompenzacija, utiču i različiti nematerijalni podsticaji za rad, jer se njima zadovoljavaju određene potrebe zaposlenih. Od nematerijalnih stimulacija i nagrada praktikuju se pohvale i priznanja od strane nastavničkog veća. Osim toga, poseban značaj pridaje se i učešću na takmičenjima, učešću na različitim seminarima radi stručnog usavršavanja, itd.

Veoma je važno da direktor zna šta je to što motiviše zaposlene, jer jedino će takva motivacija imati pozitivan efekat na uspešno rukovođenje. Motivisani radnik obavljaće posao na najbolji način, pa će se tako poboljšati njegova efikasnost i kreativnost. (Vukmirović, Vukmirović, 2016,104)

#### **4. Zaključna razmatranja: rezultati istraživanja i preporuke za unapređenje obrazovno-vaspitne prakse**

Upravljanje ljudskim potencijalima stalno se menja i unapređuje, prateći savremena kretanja, izazove i promene. Odnosi nadređenosti i podređenosti ustupaju mesto odnosima saradnje i kreativnog rešavanja postavljenih ciljeva, podižući samopouzdanje, samosvest, integritet i inicijativu zaposlenog na veći nivo. Zaposleni koji je

uvažen, cenjen, adekvatno nagrađen i zadovoljan svojim statusom i sveukupnim položajem u školi, motivisan je za najveća postignuća.

Da bi mogli da odgovore novim zadacima budući direktori škola moraju stalno produbljivati svoje znanje iz najrazličitijih oblasti i razvijati kompetencije za upravljanje, praćenje i unapređenje rada zaposlenih. Specifičnost obrazovnih ustanova je u tome što su u osnovi svih procesa ljudi odnosno nastavnici bez kojih nema uspešne škole. U tom smislu je direktoru škole briga za ljudske resurse predstavlja najvažniji zadatak. Da bi ispunio zahteve sadašnjeg trenutka, direktor mora imati poverenja u sebe, osećaj za budućnost, mora biti demokratičan ali i autoritativan kada je to potrebno, samokritičan, da lako uspostavlja kontakte sa ljudima, uživa ugled i poverenje zaposlenih i saradnika, istovremeno čvrst i elastičan, energičan, odlučan i uporan, hrabar, dosledan, strpljiv u svakom trenutku, dobar organizator, da odlučuje i omogućuje i drugima da učestvuju u odlučivanju, kreativan, da rukovodi na bazi postavljenih ciljeva. Ovakav sklop osobina i sposobnosti očekuju svi akteri škole uključujući zakonodavce, roditelje i nastavnike. Iz tog razloga, upravljanje ljudskim resursima je veoma važan činilac razvoja, jer od kvaliteta rukovođenja zavisi prosperitet i razvoj škole, ali i šire društvene zajednice

#### *4.1. Rezultati istraživanja – očekivanja zaposlenih*

Prema rezultatima istraživanja, zaposleni najvažnijim ponašanjima koja se očekuju od direktora (preko 90% procenjuje veoma važnim i M je 3,95 i 3,93 ) smatraju: donošenje odluka u interesu škole; zahtevanje odgovornosti i radne disciplinu, uz poštovanje ličnosti zaposlenih.

Odmah zatim po stepenu važnosti (90% zaposlenih i M između 3,91 i 3,89) slede aktivnosti koje se odnose na postavljanje jasnih, preciznih zadataka koji doprinose efektivnosti rada škole; razvoju poverenja, uvažavanju različitih mišljenja i obezbeđivanju dobre komunikacije u kolektivu ne praveći razlike među zaposlenima. Potpuno informisanje o događanjima u školi, takođe je procenjeno kao veoma važno.

Sledeća po važnosti ponašanja direktora za nastavnike su (M između 3,89 i 3,80) su da direktor radom i ponašanjem daje primer zaposlenima, da je podela obaveza precizna i ravnomerna, pravovre-

mena i jasna. Od direktora se očekuje da smanjuje napetost u problematičnim situacijama; da omogućava sagledavanje problema iz različitih uglova; da ima pozitivan pristup prema problemima, da konfliktne situacije uspešno prevazilazi uz dijalog i uvažavanje; da preuzima odgovornost u donošenju važnih odluka, da doprinosi boljoj materijalnoj i tehničkoj opremljenosti škole; da nagrađuje i pohvaljuje zaposlene za profesionalni odnos prema radu.

Odmah zatim po stepenu važnosti, ponašanja direktora, za nastavnike su (M između 3,79 i 3,72): da direktor bira članove tima na osnovu znanja, stručnosti i sposobnosti; da organizuje različite dobro organizovane timove; obezbeđuje redovnu i blagovremenu prezentaciju škole, podstiče i podržava stručno usavršavanje nastavnika, redovno prati realizaciju nastave; doprinosi i podstiče inovacije u nastavi; pri donošenju ključnih dalekosežnih odluka za školu, konsultuje stručne organe, čak i ako ga zakon na to ne obavezuje; realizuje elemente školskog razvojnog plana iz svog delokruga rada.

Slede po stepenu važnosti (M između 3,69 i 3,54) aktivnosti koje se odnose na: sankcionisanje zaposlenih za propuste u radu; uspostavljanje saradnje sa drugim školama i institucijama u cilju razmene iskustava; da bude neposredno dostupan za kontakte nastavnicima, učenicima i roditeljima; da obezbeđuje i organizuje dodatne aktivnosti sa ciljem ostvarenja dodatnog prihoda; da prati se kontinuirano uspešnost realizovane nastave svakog nastavnika (prosečna ocena...) i rada ostalih zaposlenih; podnosi polugodišnji izveštaj o svom radu Nastavničkom veću.

Jednostavno određenje "dobrog direktora škole" praktično ne postoji. Evidentno je da su očekivanja nastavnika u pogledu kompetencija direktora veoma visoka što samo potvrđuje kompleksnost zahteva koje obuhvata rukovođenje. Takođe, značajno je zapažanje da se očekivanja nastavnika o poželjnim kompetencijama u velikoj meri poklapaju sa definisanim standardima kompetencija.

Rezultati istraživanja u stručnoj literaturi, u školama koje su bile izložene različitim izazovima i nepredviđenim okolnostima, inače potvrđuju da su direktori u ovim školama imali visok nivo emocionalne inteligencije, prihvatili potrebu izgradnje pozitivnih odnosa sa učenicima, nastavnicima i roditeljima i primarno radili na procesu delegiranja obaveza i jačanju poverenja, uključujući sve zaposlene.

#### *4.2. Preporuke za unapređenje obrazovno-vaspitne prakse*

Standardi kompetencija direktora ustanova obrazovanja i vaspitanja su u praktičnom pogledu višestruko koristan dokument. Kroz definisanje samog pojma kompetencija i njegovu operacionalizaciju kroz oblasti i indikatore, jasnije se sagledava sva složenost i kompleksnost uloge direktora obrazovne institucije, što je polazna osnova u izgrađivanju očekivanja potencijalnih direktora, osnova za njihov lični plan stručnog usavršavanja, a istovremeno dobar merni instrument u samoproceni, spoljašnjem vrednovanju i pri selekciji. Stoga je veoma važno, da se u narednim godinama preduzmu ozbiljnije mere za unapređivanje sistema upravljanja ljudskim resursima u ustanovama obrazovanja i vaspitanja u našoj zemlji, kroz stalno dodatno stručno usavršavanje direktora, doslednu primenu Pravilnika o standardima kompetencija direktora ustanova obrazovanja i vaspitanja, ali i kroz redovnu samoevaluaciju i spoljašnje vrednovanje svakog pojedinca koji se bavi poslom rukovođenja u školi (Strategija obrazovanja u Republici Srbiji do 2030. godine, Sl. gl. RS 30/2018).

U okviru standarda kompetencija - direktor obezbeđuje potreban broj i odgovarajuću strukturu zaposlenih u ustanovi. Preporuke za unapređenje vaspitno – obrazovne prakse su:

- proširivanje znanja iz oblasti profesionalne selekcije zaposlenih u cilju potpunijeg sagledavanja sposobnosti, osobina ličnosti i kompetencija svakog pojedinca;

- ostvarivanje uvida u profesionalni portfolio i preporuke pre prijema zaposlenog;

- blagovremeno upoznavanje sa svim zakonskim promenama u saradnji sa pravnom službom;

- formiranje komisije za prijem novih zaposlenih sa kompetencijama i motivisanošću, koji imaju jasnu viziju napretka ustanove;

- izrada adekvatnih procedura, u cilju kvalitetnijeg praćenja prilagođavanja novozaposlenih radnoj sredini.

U okviru standarda kompetencija - direktor obezbeđuje uslove i podstiče profesionalni razvoj zaposlenih preporuke su:

- podsticati zaposlene da na početku svake školske godine uvedu inovacije u lični plan profesionalnog razvoja sa visokim pro-

fesionalnim standardima, na osnovu analize i samoprocene nastavnih kompetencija i zapažanja iz svoje nastavne prakse;

- izraditi plan stručnog usavršavanja van ustanove i interni unutar ustanove u skladu sa prioritetima, potrebama i rezultatima samovrednovanja u saradnji sa aktivom za razvoj školskim programima i timom za međupredmetne kompetencije i preduzetništvo (organizacija uglednih časova uz obaveznu analizu i evaluaciju i prisustvo članova stručnih veća);

- u saradnji sa bibliotekarom škole formirati bazu najkvalitetnijih časova dostupnih svim kolegama;

- razvijati praksu posete časovima i stručne razmene među kolegama;

- organizovati interne obuke iz različitih oblasti (tribine, debate, okrugli stolovi); predstavljanje i razmena stečenih znanja sa stručnih usavršavanja;

- podsticati, motivisati i informisati zaposlene o procedurama za sticanje zvanja nastavnika (interne obuke ili seminari) i time doprineti kvalitetu rada škole;

- redovno ažurirati bazu o stručnom usavršavanju zaposlenih i podsticati stručno usavršavanje u skladu sa interesovanjima i potrebama zaposlenih;

- uvrstiti samoevaluaciju nastavnika - reflektivnog praktičara kao deo plana stručnih veća.

Preporuke za unapređenje obrazovno-vaspitne prakse u okviru standarda kvaliteta. Direktor unapređuje međuljudske odnose tako što:

- podstiče pozitivnu radnu atmosferu i klimu u školi, unapređenjem ličnih socijalnih kompetencija i socijalnih kompetencija zaposlenih;

- organizuje stručno usavršavanje iz oblasti interpersonalnih i komunikacijskih veština, timskog rada, veštine pregovaranja i aktivnog slušanja, uvažavanja argumentacije sagovornika;

- inicira participaciju i preuzimanje odgovornosti zaposlenih i učenika u okviru učeničkog parlamenta, uvažavanjem i podsticanjem njihovih inicijativa, različitim načinima pohvaljivanja i nagrađivanja;

- ličnim primerom u svim aspektima potvrđuje proklamovane stavove i vrednosti;

- jasno ističe i više puta ponavlja viziju o tome kakvu školu želimo u saradnji sa celim kolektivom i prati da li se škola razvija u željenom pravcu;

- promovise uspešnost iz svih oblasti preko sajta, javnim pohvalama, kroz letopis škole.

U okviru standarda direktor sistematski prati i vrednuje rad zaposlenih, motiviše ih i nagrađuje za postignute rezultate. Moguće preporuke su:

- izrada precizne evidencije sa ciljem praćenja opterećenosti zaposlenih i postizanja ravnomerne raspodele zaduženja;

- sistematsko praćenje i vrednovanje rada zaposlenih (direktor ima lični protokol za praćenje nastave) u saradnji sa pedagoško-psihološkom službom i timovima za samovrednovanje rada škole;

- polugodišnje izveštavanje sa preporukama za unapređivanje vaspitno-obrazovne prakse uz operacionalizovan plan realizacije (analiza ostvarenosti ishoda i standarda postignuća i definisanje prioriteta u saradnji sa timom za obezbeđivanje kvaliteta i razvoj ustanove i pedagoškim kolegijumom);

- motivacija i nagrađivanje zaposlenih na osnovu rezultata samovrednovanja, analize pedagoško-instruktivnog uvida, postignuća učenika tokom godine, na takmičenjima i završnom ispitu;

- povećanje motivacije zaposlenih kroz unapređenje komunikacijskih veština, uvažavanje njihovih potreba i predloga, osmišljavanjem, obogaćivanjem i rotacijom poslova, primenom poželjnog stila rukovođenja, organizacijom različitih oblika kolektivnog druženja (izleti, ekskurzije, obeležavanje jubileja);

- javne pohvale i priznanja (pojedincima i timu) na nastavničkom veću i letopisu škole.

Navedene preporuke za unapređenje obrazovno-vaspitne prakse u okviru standarda kvaliteta rada direktora, otvaraju prostor i pružaju mogućnosti za dalje bavljenje ovom temom i njeno proširivanje.

## **Literatura**

1. Bećirović, S., Ljajić, S., Elfić-Zukorlić, Smailović, S. (2020). Značaj komunikacije sa zaposlenicima i njen uticaj na motivaciju, *lingua montenegrina*, god. XIII/1, br. 25, Cetinje. Fakultet za crnogorski jezik i književnost.

2. Dašić, B., Maslovara, J., Dragović, D. (2011). Lider budućnosti u nivom globalnom okruženju, *Ekonomski signali*, Vol. 6, Br. 2, str. 1-23.
3. Kulić, Ž. (2002). *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*. Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd.
4. Pravilnik o kriterijumima i standardima za finansiranje ustanove koja obavlja delatnost obrazovanja i vaspitanja, Službeni glasnik Republike Srbije br. 73/2016, 45/2018.
5. Pravilnik o nacionalnom okviru obrazovanja i vaspitanja, Službeni glasnik Republike Srbije, broj 98/2017.
6. Pravilnik o stalnom stručnom usavršavanju i napredovanju u zvanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika, Službeni glasnik, br. 81/2017. i 48/2018.
7. Pravilnik o standardima kompetencija direktora ustanova obrazovanja i vaspitanja, Službeni glasnik 38/2013.
8. Strategija obrazovanja u Republici Srbiji do 2030. godine, Službeni glasnik br. 30/2018.
9. Vilotijević, M., Mandić, D., Potkonjak, N., Vilotijević, N. (2017). *Unutrašnja pedagoška reforma škole*. Beograd: Učiteljski fakultet u Beogradu.
10. Vukmirović, V., Vuzkmirović, N. (2016). Uloga i značaj sistema motivisanja zaposlenih u unapređenju uspešnosti poslovanja, *Novi ekonomist*, 103-113.
11. Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, Službeni glasnik Republike Srbije br.88/2017.
12. Zakon o osnovnom obrazovanju i vaspitanju, Službeni glasnik, broj 55/2013. i 101/2017.

#### MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF MONITORING AND IMPROVEMENT OF THE WORK OF EMPLOYEES IN EDUCATION

*Abstract: Human resource management is constantly changing and improving, following modern trends, challenges and changes. The relations of superiority and subordination give way to the relations of cooperation and creative solution of set goals, raising the self-confidence, self-awareness, integrity and initiative of the employee to a higher level. An employee who is respected, valued, adequately rewarded and satisfied with his status and*

*overall position in the school, is motivated for the greatest achievements. In order to be able to respond to new tasks, future school principals must constantly deepen their knowledge in various fields and develop competencies for managing, monitoring and improving the work of employees. The specificity of educational institutions is that the basis of all processes are people or teachers without whom there is no successful school. In that sense, caring for human resources is the most important task for the school principal. To meet the demands of the present moment, the director must have confidence in himself, a sense of the future, must be democratic but also authoritative when necessary, self-critical, easily establish contacts with people, enjoy the reputation and trust of employees and associates, firm and resilient, energetic, determined and persistent, brave, consistent, patient at all times, a good organizer, to decide and enable others to participate in decision-making, creative, to lead on the basis of set goals. This set of characteristics and abilities is expected by all school actors, including legislators, parents and teachers. For that reason, human resource management is a very important factor of development, because the quality of management depends on the prosperity and development of the school, but also the wider community.*

**Key words:** *human resources management, education, human resources, school principal, development*

*Kako citirati ovaj članak/how to cite this article:*

Marinković, T., Tvrđišić, D. (2021) Rukovođenje u funkciji praćenja i unapređenja rada zaposlenih u obrazovanju. *Horizonti menadžmenta*. II (1), 77-100