

ЦОН НЕЗБИТ УНИВЕРЗИТЕТ БЕОГРАД

ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАѢМЕНТ

ЗАЈЕЧАР

Милан Грујовић

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ОСНОВНОМ ОБРАЗОВАЊУ

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Зајечар, 2017. године

ЏОН НЕЗБИТ УНИВЕРЗИТЕТ БЕОГРАД

ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАЏМЕНТ

ЗАЈЕЧАР

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ОСНОВНОМ ОБРАЗОВАЊУ

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Ментор:

Проф. др Драган Михајловић

Студент:

Милан Грујовић Д-001/013

Зајечар, 2017. године

Резиме

Основни циљ ове докторске дисертације представља систематско истраживање људских ресурса и управљања људским ресурсима у основном образовању. Конкретније, предмет овог истраживања представља значај стратешког менаџмента, стратешке анализе, планирања, избора и стратешких промена у основном образовању, а за које су задужени људски ресурси који се налазе на стратешким позицијама. Најзначајнија стратешка позиција у образовно-васпитној установи је позиција директора као главног менаџера те установе. У садашњости постоји потреба за квалитетним управљањем и руковођењем како би се остварила специфична визија и мисија савременог образовања.

До недавно, било је готово незамисливо повезати појам менаџмента и образовања. Међутим, бројне друштвене промене довеле су до тога да је неопходно познавати вештине руковођења. Да би се могло успешно управљати и руководити образовно-васпитном установом, неопходно је познавати и разумети суштину образовања и суштину установе, као и суштину руковођења.

У овом раду посебно ће бити наглашен значај менаџмента у образовању, односно квалитет и значај управљања и руковођења људским капиталом (наставним, ваннаставним особљем, родитељима и ученицима).

Кључне речи: људски ресурси, управљање, образовање, васпитање, менаџмент, руковођење, директор, менаџер.

Abstract

The main objective of this PhD work is systematic research of human resource and human resource management at primary education. In fact, the subject of this research is the importance of strategic management, strategic analysis, planning, choice and strategic change at primary education that human resources on strategic position are responsible for. The most important strategic position at educational institution is position of the principal as the main manager of the institution. Now, there is a need for a high quality management and leadership in order to realize the specific vision and mission of modern education.

Until recent it was almost impossible to make connection between the idea of management and the idea of education. A lot of changes in society required the necessity management skills. In order to be a successful manager and leader of educational institution it is necessary to know and understand the essence of education, the essence of the institution and the essence of management.

In this work the significance of management at education and the quality and the significance of the human resource management (teachers, non-teaching staff, parents and pupils) and leadership will be emphasised.

Key words: human resource, management, education, upbringing, leadership, managing process, principal, manager.

САДРЖАЈ

УВОД.....	8
1. МЕТОДОЛОШКО-ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИР И ИСТРАЖИВАЊА.....	11
1.1. Предмет истраживања.....	11
1.2. Циљ истраживања.....	12
1.3. Хипотезе истраживања.....	13
1.4. Методе истраживања.....	15
1.5. Значај истраживања.....	16
2. ПОЈАМ МЕНАЏМЕНТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА.....	18
2.1. Историјски развој.....	18
2.2. Управљање људским ресурсима.....	31
2.3. Целоживотно учење.....	36
2.4. Основни појмови управљања и руковођења.....	43
2.4.1. Управљање и његова сврха.....	48
2.4.2. Руковођење и његов значај.....	49
2.5. Развој људских ресурса у основном образовању.....	51
2.5.1. Планирање у основном образовању.....	55
2.5.2. Организовање у основном образовању.....	59
2.5.3. Процес мотивације запослених у основном образовању.....	62
2.5.4. Контрола у основном образовању.....	65
2.6. Систем квалитета у образовању.....	66
3. МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКОГ КАПИТАЛА У ОСНОВНОМ ОБРАЗОВАЊУ.....	68
3.1. Образовно-васпитни менаџмент у основном образовању.....	70
3.1.1. Директор школе.....	72
3.1.1.1. Компетенције директора.....	78
3.1.2. Наставни кадар у основном образовању.....	81

3.1.3.	Тимови и тимски рад у школи.....	86
3.1.4.	Образовни циклуси у основном образовању.....	90
3.1.5.	Организациона култура.....	91
3.1.6.	Систем квалитета у основном образовању.....	93
4.	СИСТЕМ УПРАВЉАЊА У ОСНОВНОМ ОБРАЗОВАЊУ.....	98
4.1.	Органи надређени директору.....	98
4.1.1.	Министарство просвете.....	99
4.1.2.	Школски одбор.....	99
4.2.	Руководилац образовно-васпитне установе.....	100
4.2.1.	Образовање директора и његово радно искуство.....	104
4.2.2.	Избор директора.....	107
4.2.3.	Обавезе и одговорности директора.....	109
4.2.4.	Стручно усавршавање директора.....	111
4.2.5.	Вредновање рада директора.....	113
5.	ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА СТРУЧНИХ ОРГАНА У ОСНОВНОЈ ШКОЛИ.....	116
5.1.	Саветодавни органи у основној школи.....	116
5.1.1.	Савет родитеља у основној школи.....	116
5.1.2.	Ученички парламент у основној школи.....	119
5.2.	Стручни органи у основној школи.....	121
5.2.1.	Наставничко веће у основној школи.....	122
5.2.2.	Одељењско веће у основној школи.....	124
5.2.3.	Одељењско веће разредне наставе у основној школи.....	125
5.2.3.1.	Одељењско веће предметне наставе у основној школи.....	126
5.2.4.	Стручно веће у основној школи.....	126
5.2.4.1.	Стручно веће разредне наставе у основној школи.....	127
5.2.4.2.	Стручно веће предметне наставе у основној школи.....	128
5.2.5.	Педагошки колегијум у основној школи.....	129

5.3. Појам образовања.....	130
5.4. Традиционално образовање.....	133
5.5. Основно образовање и васпитање у Србији.....	138
5.6. Стратегија развоја образовања до 2020. године.....	138
6. ИСТРАЖИВАЊЕ О УПРАВЉАЊУ И РУКОВОЂЕЊУ У ОСНОВНОМ ОБРАЗОВАЊУ.....	141
6.1. Методе и технике истраживања – ANOVA.....	141
6.2. Дефинисање проблема и циљева истраживања.....	142
6.3. Одређивање извора података и врсте истраживања.....	143
6.4. Методе и обрасци за прикупљање података.....	144
6.5. Статистичка обрада података	145
6.6. Резултати истраживања.....	146
6.7. Дискусија резултата.....	156
6.8. Предлози за даља истраживања.....	164
ЗАКЉУЧАК.....	166
ЛИТЕРАТУРА.....	167
ПОПИС СЛИКА, ТАБЕЛА И ГРАФИКОНА	176

УВОД

Друштво данашњице је усмерено ка знању, па самим тим образовање представља један од основних услова за опстанак и развој савременог друштва. Данашње време је време модерног бизниса и модерног начина пословања. Основ развоја модерног и савременог друштва је савремени систем образовно-васпитног процеса. Самим тим и руководилац основне школе је великим делом одговоран за све промене које намеће развој друштва. Из тог разлога директор мора да буде визионар који на најстручнији начин врши планирање, организовање, руковођење и спровођење контроле, а све са циљем да се постигну што бољи резултати активности које су планиране. Да би се постигли што бољи резултати, потребно је да директори константно унапређују своја знања и компетентности.

Људски ресурси представљају извор предности за сваку установу образовања и васпитања која стратешки приступа том питању. Свака образовно-васпитна установа постаје виталнија у односу на своје окружење, али и на унутрашње промене, уколико поседује квалитетан састав запослених, а уједно уколико су они способни да се додатно усавршавају и уче, стичу нова знања и вештине и прилагођавају се променама. Промене које се свакодневно дешавају у свим областима друштва захтевају од свих организација, па самим тим и од образовних институција, константно усавршавање и учење, односно претварање у концепт организације која учи.

Генерално гледано, управљање људским ресурсима је изузетно сложен и вишедимензионални процес. У процесу менаџмента постоје одређена правила, међутим, не сме се робовати правилима јер је људско понашање подложно променама, често непредвидиво, а свака образовно-васпитна установа је прича за себе. Што је применљиво на једном месту, није на другом, што на једном месту даје добре резултате, на другом не даје, што је добро дошло у једном тренутку, у другом није. Да би се постигли добри резултати образовно-васпитног процеса, неопходно је планирати поделу задужења на основу компетенција запослених.

У функционисање система образовања и васпитања укључено је наставно и ваннаставно особље. Свака васпитно-образовна установа је организација за себе која у глобалном систему функционише по законски утврђеним правилима, али функционисање образовне установе као јединке зависи од њеног менаџера који је одговоран за целокупну делатност васпитања и образовања.

Човек је увек био у прилици да доноси одлуке, а да често није ни био свестан да то чини, зато што је одлучивање саставни део његовог живота. Пошто је живот временом постајао све комплекснији, јавља се потреба да се овлада новим и савременијим методама.

За основну школу се може рећи да представља најстабилнију друштвену институцију јер се полази од чињенице да образовно-васпитна установа представља темељ свеобухватног система образовања. Начин функционисања образовно-васпитне установе уско је повезан са развојем друштвене заједнице која има пресудан значај и улогу за успешност развоја основне школе.

Основна школа у Републици Србији (у демократском друштву са тржишном оријентацијом у привређивању) представља темељ целокупног система образовања, али и реалан одраз тог друштва. Њен основни задатак је да обезбеди квалитетно основно, опште образовање и васпитање за све грађане нашег друштва. Другим речима, она жели испунити општи циљ школе у демократском друштву: „Сваком ученику пружити најбоље услове да се развија у зрелог и разумног грађанина“. О васпитању у демократском друштву писали су бројни наши социолози који се имплицитно баве питањима демократије. „Циљ образовања у демократији отуда мора да буде аутономија личности, онај вид зрелости који је претпоставка или потка политичке слободе у којој сви на релевантан начин учествују у одлучивању“.¹

Основна школа у савременом друштву има препознатљив идентитет. Како би остварила своју основну функцију и имала примат који јој припада, образовно-васпитна установа постаје

¹ Бабић, Ј. (1997). Демократија и образовање, у: Демократија, васпитање, личност, Институт за педагошка истраживања, Београд, стр. 28.

богата разноврсним активностима, наставним и ваннаставним садржајима (образовним, научним, културним, спортским, еколошким, техничким и предузетничким).

Школски менаџмент обухвата управљање и руковођење целокупним образовно-васпитним процесом, руковођење наставним, ненаставним и административним особљем у образовно-васпитној установи. Да би целокупан образовно-васпитни систем био функционалан, на месту руководиоца образовно-васпитне установе мора бити постављена особа која својим компетенцијама може да спроведе све постављене задатке.

1. МЕТОДОЛОШКО-ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИР И ИСТРАЖИВАЊА

1.1. Предмет истраживања

Предмет докторске дисертације представља систематско *истраживање* људских ресурса и управљања људским ресурсима у основном образовању. Конкретније, предмет овог истраживања представља значај стратегијског менаџмента, стратешке анализе, планирања, избора и стратегијских промена које представљају оквир за одрживост у основном образовању, а за које су задужени људски ресурси који се налазе на стратегијским позицијама. Ефективно управљање људским ресурсима у основном образовању све више добија на значају у свим образовним установама с обзиром на то да знање којим располажу запослени представља најзначајнији ресурс овакве организације.

Образовна установа, као и свака друга организација која има законску обавезу да буде у току са савременим трендовима учења и која жели да буде конкурентна у све динамичнијем окружењу, мора успешно да управља људским ресурсима. Под управљањем људским ресурсима, што ће и бити предмет истраживања, подразумева се:

- планирање људских ресурса као процес идентификовања будућих потреба за одговарајућим и квалитетним кадровима,
- запошљавање као скуп низа активности које имају за циљ одабир квалификованих радника у складу са потребама установе и будућим плановима развоја,
- улагање у обуку и развој запослених и оцењивање успешности како обуке и стручног усавршавања, тако и њиховог рада након завршених обука и усавршавања,
- компетенција запослених под којом се подразумева адекватно награђивање запослених за остварене учинке у обављању свог посла и радних задатака
- одржавање ефективних односа између запослених којим се у највећој могућој мери могу избећи конфликти између самих запослених и запослених и установе.

Генерално посматрано, управљање људским ресурсима је изузетно сложен и мултидисциплинарни процес. У процесу менаџмента постоје одређена правила, али се не

сме „робовати“ правилима јер је људско понашање подложно променама, често непредвидиво, а свака образовно-васпитна установа је посебна.

Човек је увек био у прилици да доноси одлуке, а да често није ни био свестан да то чини, зато што је одлучивање саставни део његовог живота. Пошто је живот временом постајао све комплекснији, јавља се потреба да се овлада новим и савременијим методама. Методом истраживања желели смо да утврдимо ниво задовољства запослених, родитеља и ученика у процесу образовања.

Друштво данашњице се не може замислити без неопходних знања, а образовање је један од главних услова за опстајање друштва. Образовно-васпитни процес је квалитетан уколико се квалитетно управља установом, тј. уколико се врши адекватна примена менаџмента у образовно-васпитном процесу. Такође, као циљ истраживања се поставља и императив да се кроз савремени приступ управљања људским ресурсима, укаже на неопходност примене најмодернијих метода за привлачење, а посебно задржавање најбољих, односно кључних ресурса у циљу повећања продуктивности и конкурентности образовне установе.

На основу претходно наведеног, произилазе научни и друштвени циљеви докторске дисертације.

1. 2. Циљеви истраживања

Научни циљеви истраживања:

- Научна и теоријска дескрипција улоге и значаја управљања људским ресурсима у образовним институцијама, као једне веома сложене области;
- Проналажење, односно, научно откриће ефективног и ефикасног приступа у управљању људским ресурсима у образовним институцијама, са посебним освртом на основно образовање, у циљу повећања квалитета укупног образовног процеса;
- Идентификација неопходних знања и компетенција директора и наставника за ефективно и ефикасно обављање образовног процеса;

- Идентификација фактора (адекватно планирање и ангажовање квалитетног и компетентног кадра, обука и развој кадрова, интерперсонални односи, бенефиције и мотивације) који утичу на развој основног образовања.

Друштвени циљеви:

- Практична примена предложеног приступа треба да омогући ефикасније управљање људским ресурсима у образовању, са циљем подизања нивоа образовања;
- Предложени приступ управљања људским ресурсима, такође, треба да омогући и подизање нивоа задовољства и компетенција наставника што ће утицати и на повећање нивоа квалитета наставе, а тиме образовног процеса;
- Стварање базе за адекватно доношење одлука и усвајања одрживих решења у институцијама основног образовања са посебним акцентом на људске ресурсе.

1.3. Хипотезе истраживања

Главна хипотеза

Главна хипотеза истраживачког рада је: „Што је управљање људским ресурсима у основном образовању боље, то је квалитет образовања већи“.

Савремени менаџмент људских ресурса је нов, изазован и актуелан концепт управљања људским ресурсима којим организација остварује своје стратешке циљеве, уз истовремено вредновање људи као највреднијег ресурса.

Помоћне хипотезе истраживања

1. *Што је менаџмент људских ресурса организованији, то ће запослени бити више мотивисани и спремни да својим ангажовањем допринесу остваривању циљева образовне институције.*
2. *Што се више вреднују људски ресурси као кључни фактор за даљи процес развоја образовања, то је већа продуктивност запослених у процесу рада.*

3. *Што више образовна институција улаже у стручно усавршавање и оспособљавање својих запослених, то доприноси побољшању квалитета рада институције.*

4. *Што је стручно усавршавање руководећих кадрова образовно-васпитне установе квалитетније, то су њихове социјалне компетенције развијеније.*

Ове четири помоћне хипотезе ће се користити за доказивање главне хипотезе: „*Што је управљање људским ресурсима у основном образовању боље, то је квалитет образовања већи*“.

Поставља се питање које се односи на то како мерити две главне варијабле, независну и зависну, у свакој постављеној хипотези. Ове варијабле у свим хипотезама мерене су на основу упитника, а резултати корелације представљају степен усаглашености.

Почетна истраживачка идеја

Основна идеја која је утицала на почетак овог истраживачког пројекта проистекла је на основу чињенице да се током управљања образовно-васпитном установом мора настојати на формулацији и примењивости такве стратегије која треба да пружи могућност образовно-васпитној установи, у нашем случају, основној школи да постигне што бољи успех. На тај начин образовно-васпитна установа би се боље прилагодила свом окружењу и имала већи утицај на њега. Квалитет стратегије подразумева сагледавање и упознавање могућности образовно-васпитне установе, али и слабости ове установе.

Повезаност почетне идеје са текућим сазнањима

Савремени образовни систем и стратегије за дугорочно управљање образовно-васпитном установом повезани су са значајем менаџмента у образовно-васпитној установи. Почетна идеја треба да буде постављена у теоретском контексту и кад рад буде урађен у овом пољу интересовања мора бити и процењен. У наведеним поглављима ове тезе, извршено је анализирање утицаја менаџмента у образовно-васпитној установи која се тиче примене стратегије у оквиру образовно-васпитне установе.

Објашњење проблема и развој хипотеза

Главно истраживање проблема - независно променљива функција менаџмента има директан утицај на зависно променљиве образовно-васпитне функције. Дакле, образовно-васпитне функције зависе од менаџмента установе и њихов утицај ће се дефинисати у односу на главну хипотезу – „*Што је управљање људским ресурсима у основном образовању боље, то је квалитет образовања већи*“. Дефинишући варијабле, препознајемо независну варијаблу „управљање“ и зависну варијаблу „квалитет образовања“.

Постављени проблеми и главна хипотеза представљени су на основу тестираних помоћних хипотеза:

1.4. Методе истраживања

Методе истраживања представљају плански приступ испитивању и истраживању неке појаве или тврдње, тј. начин рада за остваривање неког циља. Методе које ће се користити у истраживању помоћи ће стицању научног сазнања. Начин на који се долази до сазнања о предмету проучавања је изведен помоћу следећих метода:

- *метода анализе-синтезе* подразумева рашчлањивање сложених делова на једноставније, као и изучавање сваког дела посебно, а затим поново спајање у једну целину. Ова метода има заједнички предмет истраживања. Методе прелазе једне у другу и садржане су једна у другој;
- *статистичка метода* подразумева прикупљање података, сређивање, обраду и доношење закључака. На основу добијених података представљају се резултати истраживања помоћу табела, графикона и слично;
- *метода испитивања* обухвата примењену технику анкетног испитивања у којој ће се као инструмент користити анкетни упитник са дефинисаним питањима и понуђеним одговорима где се истражују, прикупљају подаци, информације, мишљења запослених, ученика, родитеља и органа управљања о одговорном управљању и руковођењу коришћењем статистичких метода Т-теста и анализе варијансе (ANOVA);

- *компаративна метода* је поступак поређења сродних или истих чињеница, појава и процеса, где се утврђују сличности и разлике о стању основних параметара који имају велики утицај на управљање људским капиталом;
- *метода дескрипције* је поступак једноставног описивања чињеница и начина руковођења и управљања људским ресурсима;
- *индуктивно-дедуктивна метода* омогућава да се на темељу појединачних чињеница и сазнања долази до спознаје нових општих чињеница и законитости које утичу на управљање и руковођење у циљу подизања квалитета васпитно-образовног процеса;
- *емпиријска метода* треба да омогући поређење теоријских поставки са искуственим чињеницама. Такође, у доказивању хипотеза биће коришћене методе и технике анализе садржаја докумената (примарни и секундарни подаци) и по потреби χ^2 тест.

Примена технике анкете и статистичких метода Т-теста и анализе варијансе (ANOVA) користи се у доказивању постављених хипотеза.

Метода одређује начин истраживачког рада у ширем смислу, док се избором технике истраживачки рад дефинише у ужем смислу. Унутар једне истраживачке методе могуће је користити различите технике истраживања, у зависности од предмета, циља, задатака и хипотеза истраживања.

1.5. Значај истраживања

Функционисање свих сфера живота у данашњим оквирима мора да се усмерава и руководи у жељеном правцу. Не постоји више ни један сегмент друштва који може да функционише без планских активности, организовања, вођења и на крају контролисања. Организације покрећу људи, па је управљање људским ресурсима² као процес обезбеђивања, обуке, процене запослених, одржавања радног односа, здравља, сигурности и правичне бриге за запослене један од главних задатака сваке организације.

Управљање људским ресурсима се односи на политике, праксе и системе, који имају утицај на понашање запослених, ставове и перформансе. Мерење људских ресурса односи се на

¹ Dessler, G., Varkkey, B. (2009), *Human Resource Management*, 11th edition, Dorling Kindersley Ltd., India, стр. 87

оцену доприноса људи успеху организације, док „људски капитал“ описује допринос направљен на основу људских вештина и знања крајњем резултату пословања.³

Значај овог истраживања огледа се кроз примену савременог менаџмента у образовно-васпитним установама (основним школама), а на тај начин указује се на оне сегменте које треба унапредити како би управљање људским капиталом дало боље и практичније организовање функционисања образовно-васпитне установе.

Менаџерски модели треба да се базирају на анализи садашњег стања у образовно-васпитним установама, плановима за будућност, стратегије развоја и фактора који утичу на креирање модела.

² Uddin, M. (2014), *HRM Practices in Insurance Company, A Case Study of Bangladesh*, Journal of Accounting – Business & Management, Vol. 21. No.1, стр. 1-11.

2. ПОЈАМ МЕНАѢМЕНТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА

2. 1. Историјски развој менаѢмента

У далекој историји развоја људске цивилизације човек је настојао да удружује како би напредовао и опстао. Још у време праисторије разлог за удруживање био је због опстанка, заштите од непријатеља, истраживања. Како би што ефикаснији био у одбрани од непријатеља и напредовању посла, јавила се потреба за постојање система управљања.

У старом Египту, Кини и другим старим културама и цивилизацијама за потребе изградње пирамида, Кинеског зида система наводњавања у пољопривреди било је потребно да систем управљања буде заснован на ауторитету, планирању, одговорности. Код старих Грка био је развијен систем управљања градом-државом (полис). У старом Риму систем управљања био је заснован на примципату⁴ и доминату⁵.

У средњем веку у доба феудализма систем управљања био је у рукама феудалног господара. Прекоморска путовања која карактерише епоха великих географских открића, откривање нових крајева и новог богатства припада, такође, средњем веку. То је довело до процвата трговине, једне од најстаријих привредних делатности. У почетку развоја цивилизације била је развијена у виду робне размене. Међутим, појавом вишка производа, поделом рада долази до даљег развоја трговине, а права трговина настаје појавом новца. Како би се задовољила понуда и потражња на тржишту, такође био је потребан добро организован систем управљања.

Развојем индустрије у току XVIII, XIX и XX дошло је до револуционарних промена, не само у економији, већ и у другим облицима привреде и живота. Револуција у индустрији догодила се у Енглеској, проналаском парне машине⁶, која је заменила ручну производњу у

⁴ Принципат је државно уређење у Римском царству које је успоставио Октавијан Август.

⁵ Доминат је државно уређење у Римском царству које је успоставио Диоклецијан.

⁶ Џејмс Ват (*James Watt*) шкотски проналазач и инжењер низом открића унапредио је науку. Године 1769. изумео је парну машину, што је означило почетак Прве индустријске револуције. Ват (W) јединица за мерење снаге, названа је по њему, јер је први увео и развио концепт коњских снага.

производњу помоћу машина. Индустрија је захтевала да се оствари што бољи квалитет и побољша продуктивност у процесу производње. То је утицало на снижавање трошкова производње, што је даље условило проширивање тржишта. Како би развој индустрије био ефикаснији јавила се потреба за организовањем и управљањем система.

Најзначајније промене везане за индустријске односе, а које су довеле до стварања првих професионалних менаџера, одиграће се 1907. године када у Енглеској долази до раздвајања приватног (породичног) власништва над компанијама од управљачких функција. Власник компаније постаје послодавац и управљачким структурама и радницима. Власници компанија нису више и менаџери.⁷

Време у коме се живи захтева веће ангажовање, брже и исправније доношење одлука. Способност и одговорност одлучивања је особина која се везује за мањи број пословних људи. Треба нагласити да при доношењу одлука менаџер треба да размишља о њиховим последицама, а вештина доношења праве одлуке разликоваће успешног менаџера од неуспешног менаџера.

Реч менаџмент (*management*) преузета је из енглеског језика, а корен ове речи потиче од речи *manage* и значи управљање, руковођење, пословање. Порекло речи може се наћи у италијанском (*maneggiare*), односно латинском језику (*manus*), што значи рука. Француска реч (*ménagement*) значи бављење домаћинством.⁸

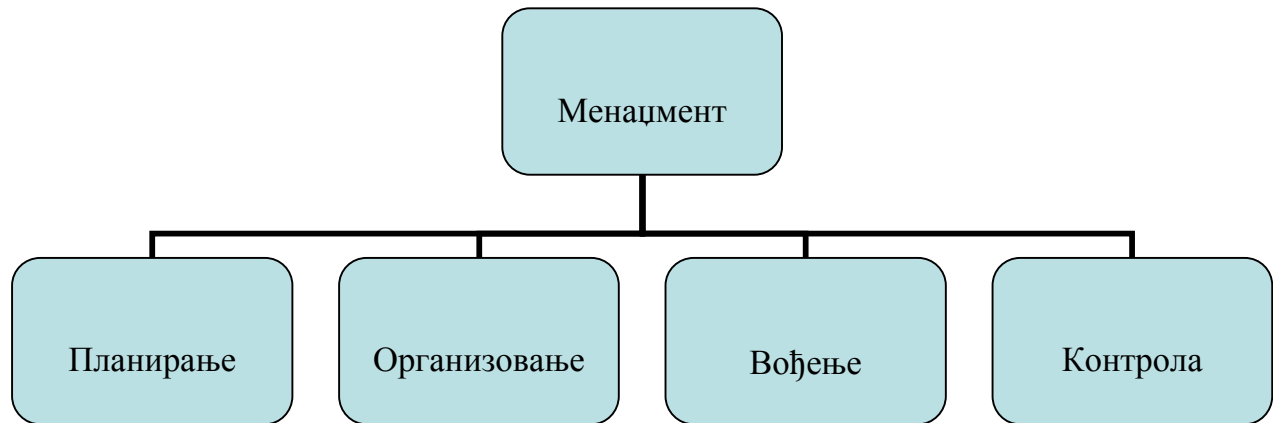
Можемо наћи у многим стручним часописима и научној литератури да се менаџмент преводи као управљање. Међутим, менаџмент представља појам који је шири од појма управљање и у себи укључује и планирање, организовање, вођење и контролу. У последњим деценијама менаџмент се посматра са аспекта многих научних дисциплина као што су: економске,

⁷ Јовановић, М., (2001), *Интеркултурни менаџмент*. Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, стр. 93.

⁸ Лончаревић, Р. Машић, Б., Ђорђевић-Бољановић, Ј. (2007), *Менаџмент-принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 19.

педагошке, психолошке и друге дисциплине. Менаџмент врши друштвену функцију где се појам менаџмент стално развија и иновира.⁹

Добро развијен менаџмент утиче на остваривање бољих позиција на тржишту и укупан развој предузећа. Како би се постигли задовољавајући резултати потребно је улагати на проширивању капацитета и образовању људских ресурса. У САД се реч менаџмент не односи само на процес, већ и на људе који га обављају.¹⁰ Управо из наведених разлога и код нас доминира коришћење термина *management*, тј. менаџмент који укључује и управљање, тј. процес, али и менаџмент тимове, тј. људе који обављају тај управљачки процес: планирања, организовања, вођења и контролисања.¹¹



Слика 1. Основне функције менаџмента

За вођење и усмеравање рада запослених, како би се остварили планирани циљеви, појављује се потреба у многим организацијама за организовање менаџмента. Тако су се јавила и разна тумачења и различите теорије које објашњавају како је најбоље организовати рад.

⁹Алибабић, Ш. (2002), *Теорија организације образовања одраслих*, Институт за педагогију и андрагогију Филозофског факултета у Београду, Београд, стр. 57

¹⁰Тодоровић, Ј., Ђурчин, Д., Јаношевић, С., (2003), *Стратегијски менаџмент*, Београд, стр. 23

¹¹Лончаревић, Р., Машић, Б. Ђорђевић-Бољановић, Ј., (2007), *Менаџмент-принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 19.

Класична школа менаџмента појавила се крајем XIX и почетком XX века. Темеље ове теорије поставили су Фредерик Тејлор (Frederick Taylor)¹², Хенри Фајол (Henri Fayol)¹³ и Макс Вебер (Max Weber)¹⁴.



Слика 2. Подела класичне теорије менаџмента

Теорија научног менаџмента

Фредерик Тејлор је значајан за развоја научног менаџмента који је први указао на потребу коришћења науке и савремених метода у менаџменту. Бавио се изучавањем проблема управљања у предузећима, међу којима су:

- плаћање радника на надницу без обзира на ефекте рада,
- слаба организација рада и дефинисање радних задатака и
- застарео начин управљања у погонима.

Залагао се за постављање норми у производњи и плаћање радника по учинку. Његова научна теорија менаџмента заснивала се на менаџменту рада и менаџменту организације, на већој иницијативи радника, посебно већа иницијатива особља које руководи и искрена сарадња са људима.

¹²Frederick Taylor (1856-1915), рођен је у богатој породици у Филаделфији. Проналазач, инжењер који је познат као отац научног управљања.

¹³Henri Fayol (1841-1925), Француски рударски инжењер, оснивач класичне организационе теорије.

¹⁴Max Weber (1864-1920) био је један од водећих научника на пољу друштвених наука, нарочито се истицао у области социологије.

Научни прилаз менаџменту базирао је на четири принципа:

- усавршавање науке менаџмента,
- научна селекција правих особа за прави посао,
- образовање и усавршавање запослених,
- сарадња између менаџмента и радника.¹⁵

Значај његовог проучавања огледа се у томе да се методе које је он поставио и данас користе у производњи јер доприносе бољој продуктивности рада, а радници су добили шансу да боље зараде. Међутим, савремена теорија овакав систем види као нефлексибилан и нехуман систем који занемарује радника и третира га као додатак машини.

Рад Тејлора и виђење његовог система управљања може се прочитати у следећим студијама: Систем плаћања по комаду 1895. године, Управљање погоном 1903. године и Принцип научног менаџмента 1911. године.

Следбеници Фредерика Тејлора су *Хенри Лоренс Гант*¹⁶ и *Френк и Лилијан Гилберт*¹⁷. Гант је познат по свом дијаграму који је омогућио менаџерима графичко представљање планова у складу са временским роковима и новчаним средствима.

Административна теорија менаџмента

Хенри Фајол је покретач и оснивач административне доктрине управљања предузећем, односно административног менаџмента. Функционисање администрације остварује се преко система планирања, организовања, командовања, координације и контроле. Виђење руковођења и управљања написао је 1916. године у књизи *Индустријско и опште управљање*. Принципе управљања навео је у 14 тачака и нагласио да се не мора у пракси доследно придржавати свих принципа, већ их треба прилагођавати ситуацији. Његови принципи управљања су следећи:

¹⁵Машић Б. (2010), *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум. Београд, стр. 71.

¹⁶Henry Lawrence Gantt (1861-1919) амерички машински инжењер и менаџер консултант, радио је заједно са Тејлором на експериментима научног менаџмента.

¹⁷Frenk Bunker Gilberth (1868-1924) Lillian Moller Gilberth (1878-1972) брачни пар, дао је допринос научном менаџменту.

1. подела рада,
2. ауторитет и одговорност,
3. дисциплина,
4. јединство наређивања,
5. јединство управљања,
6. субординација индивидуалних интереса општим,
7. награђивање,
8. централизација,
9. хијерархијско степеновање,
10. рад-свако на свом месту,
11. правичност,
12. стабилност особља,
13. иницијатива и
14. колективни дух.¹⁸

Фајол је први извршио класификацију послова предузећа на шест функција:

- техничка функција,
- комерцијална функција,
- финансијска функција,
- рачуноводствена функција,
- функција сигурности и
- административна функција.¹⁹

Следбеник Фајоловог учења био је Честер Бернард,²⁰ чији се значај огледа у томе што је поставио теорију организације и функције директора у организацијама, чији је главни задатак да из подређених у организацији извуче максимум.

¹⁸ *Основе менаџмента-скрипта* (2010), Мегатренд универзитет, Београд, стр. 7.

¹⁹ Лончаревић, Р., (2007), *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 57.

²⁰ Chester Irving Bernard (1886-1961) амерички пословни човек, директор „Bell telephone“.

Теорија бирократског менаџмента

Макс Вебер, немачки економиста и социолог, залагао се залагао за бирократски систем управљања кога карактерише подела рада, хијерархија, избор кадрова на основу квалификација, примена строгих правила и процедура.

Вебер разликује три врсте ауторитета:

- рационални- подређени поштују ауторите,
- традиционални-поштовање се исказује особи која је налази на утицајном положају,
- харизматска- чине је личне особине које поседује одређена личност.

У свом проучавању уочио је да се правне и привредне организације шире и умножавају, стога је управљање све сложеније што захтева веће ангажовање људи који морају бити образовани и обучени.

Према Веберу основне карактеристике бирократије су:²¹

- формална правила управљања,
- формална хијерархија наређивања,
- дефинисани стандарди напредовања у хијерархији,
- особа и радно место су одвојени,
- евиденција активности и одлука,
- неличан однос организације и клијента,
- фиксне плате запослених.

Добре стране бирократског система управљања су: прецизност, брзина, дискреција, континуитет, познавање алата, стриктна координација и друге. Главни недостаци теорије бирократизма су: ригидност, имперсоналност, негирање људског фактора и друго.²² Недостатак класичне теорије је што занемарује људски фактор. У време када се класична

²¹ *Основе менаџмента-скрипта* (2010), Београд: Мегатренд универзитет, стр. 10.

²² Бабић, М., Ставрић, Б., (1997), *Менаџмент - Концепт и процес*, МБ Центер, Београд, стр. 65.

теорија појавила, велики проблеми у производњи били су у области система и производње. Било је потребно са научног аспекта помоћи како би се производња повећала. Присталице бихејвиористичке теорије мишљења су да међуљудски односи утичу на ефикасност рада, стога на првом месту стављају човека. Теорија је настала 30-их година XX века.

*Мери Паркер Фолет*²³ је највећи допринос дала психолошкој основи људских активности и емоционалним реакцијама човека у радним групама. На основу резултата истраживања дала је ново тумачење конфликта и ауторитета. Према њеном тумачењу конфликт се решава доминацијом, компромисом и интеграцијом. Залагала се за мењање односа између подређених и руководиоца и да се свим запосленим особама пружи шанса у процесу управљања. Управљање према њеном тумачењу није моћ над човеком, већ моћ усмеравања активности у процесу рада.

Велики допринос у школи међуљудских односа дао је *Елтон Мајо*²⁴ који је указао да група утиче на индивидуално понашање. То се постиже навођењем људи на жељена понашања која ће довести до бољих резултата рада. Потребно је комуницирати са радницима, омогућити им да учествују у решавању проблема везаних за задатке и услове рада.

*Абрахам Маслов*²⁵ амерички психолог, оснивач теорије личности. Класични менаџмент је занемаривао улогу и значај људског фактора, док савремени менаџмент људски фактор ставља у први план јер је човек незаобилазан чинилац у сваком послу. Маслов је оснивач хијерархијског модела разумевања људске мотивације, где се на дну лествице налази базични физиолошки мотиви жеђ, глад, затим потреба за сигурношћу, потреба за љубављу и припадањем, а још више је потреба за угледом и поштовањем. Човек је креативна особа која има потребу да се кроз рад афирмише и задовољи своје највише људске мотиве.

*Даглас Мекгрегор*²⁶ - Теорију X и Y објавио је 1960. године у књизи *Људска страна предузећа*. Хтео је да проучава шта мотивише запослене за рад и како менаџери утичу на

²³ Meri Parker Follet (1868-1933) амерички социјални радник и консултант за менаџмент.

²⁴ George *Elton* Mayo (1880–1949) аустралијски психолог, истраживач, теоретичар.

²⁵ Abraham Harold Maslow (1908-1970) амерички психолог, главни заступник хуманистичке психологије.

²⁶ McGregor, D., (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, стр. 23.

њихову мотивацију или зашто су запослени незадовољни послом. Према његовом схватању теорија X има негативан став запосленог према раду и предузећу, док теорија Y презентује позитиван став запосленог.

Теорију X карактерише:

- Људи по својој природи у већини случајева не воле да раде и настоје да избегну рад;
- Руководство у организацијама мора раднике „принудити, контролисати, усмеравати и кажњавати“ да би довољно радили и испуњавали организацијске циљеве;
- Већина људи више воли да буде усмеравана него да преузима одговорности, да има релативно ниске амбиције и да пре свега жели сигурност без ризиковања.²⁷

Теорија Y је дефинисана у шест тачака:

- У људској природи није да не воли рад, а за већину људи рад може бити извор задовољства; физички и ментални напор при раду је за њих исто тако природан као што су игра или одмор; рад је део њиховог живота;
- За достизање циљева, људе покреће унутрашња мотивација, ако су привржени организацијским циљевима, већина ће испољавати самодисциплину;
- Људи су привржени циљевима у оној мери у којој су награђивани према личним достигнућима;
- У одговарајућим условима, већина људи не само да прихвата већ и тражи преузимање одговорности;
- Мноштво људи је у стању да, релативно високим нивоом своје маштовитости, проницљивости и креативности, буде иновативно у решавању организацијских проблема;
- У уобичајеним условима у савременим организацијама, интелектуални потенцијал просечног човека је само делимично ангажован.²⁸

²⁷ Чукић, Б., (2004), *Интегративни менаџмент људских ресурса*, Издавачки центар за индустријски менаџмент плус, Крушевац, стр. 21.

²⁸ Чукић, Б., (2004), *оп. цит.*, стр. 21.

Теорије X и Y представљају два различита модела схватања радне мотивације. Иако су супротне, оне се у пракси често преплићу и није у потпуности заступљена само једна теорија.

Теорије бихејвиоризма истиче бригу за човека, а организацију потискује у други план. Значај теорије огледа се у сазнању о лидерству, стварању и коришћењу моћи, организационим променама, комуникацији и друго.

Системска теорија менаџмента припада модерној теорији менаџмента, а појавила се средином XX века. Посматра предузеће као сложен систем који се састоји од више подсистема повезаних у једну целину. Појединац је потиснут у други план, а организација се проучава као целина састављена од подсистема међу којима постоји чврста повезаност и условљеност.

*Талкот Парсонс*²⁹ - Теорија посматра предузеће као отворен систем, где је веома важна повезаност предузећа са околином, као и повезаност у самом систему (предузећу). У функционисању предузећа најважнији су *технички, организациони и институционални подсистеми*.

Техничке подсистеме чини производња, дистрибуција производа и услуга. Организациони подсистем обавља координацију у процесу рада између појединих делова организације. Институционални подсистем значајан је за активности предузећа у односу на окружење.

*Лудвиг Берталанфи*³⁰ прво је у физици и биологији представио теорију отворених система, а касније је системе ових наука проширио на општу теорију система. Системе дели на:

- отворене системе који са окружењем размењују материју, енергију и информације,
- затворене системе који немају комуникацију са окружењем.

По његовом тумачењу теорије система, до распада система долази ако му је онемогућена комуникација са окружењем.

²⁹T. Parsons (1902-1979) амерички социолог, професор на Универзитету Харвард. Његове теорије о механизму друштва и организационим принципима оставиле утицај на савремену психологију.

³⁰ Ludvig von Bertalanffy (1901-1972) аустријски биолог, познат као оснивач опште теорије система.

Системска теорија менаџмента посматра организацију као систем састављен од великог броја делова који су међусобно повезани и представљају једну целину. До појаве теорије система истраживања су била базирана на истраживања појединачних елемената и узрока.

Теорија је настала 60-их и 70-их година XX века. Начин управљања зависи од конкретне ситуације, не постоји јединствени модел управљања. Задатак менаџера је да анализира ситуацију и околности и у складу са њима развије свој концепт управљања јер је свака организација по својим одликама посебна и потребан јој је посебан менаџмент; не постоје две идентичне организације.

Аутори ситуационе школе менаџмента центално место посвећују:

- истраживању ситуације у којој функционишу организације, односно ситуације у којој менаџери обављају своје функције и
- дефинисању управљачких акција које менаџери треба да предузму респектујући перформансе ситуације.³¹

Искуства у пословању многих организација показују да су ситуације у којима се налазе менаџери најчешће различите, зато је потребно пронаћи решење сходно ситуацији и условима у којима се налазе.

Ако се ради анализа пословања организације, посебно истраживање је у оквиру пет ситуационих фактора:³²

- спољашње окружење,
- технологија,
- карактеристике учесника у процесима рада,
- стадијум у развоју организације и
- величина организације.

Квантитативна теорија појавила се у Великој Британији пред почетак Другог светског рата. Форминарни су тимови од експерерата природних наука чији је задатак био да реше актуелне

³¹ Лончаревић, Р. (2007), *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.75.

³² Станивуковић, Д., (2003), *Логистика-организација и менаџмент*, Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука, Нови Сад, стр. 17-18.

проблеме одбране државе. После рата показало се и даље интересовање за ову теорију где су квантитативни проблеми изражавани преко математичких модела како би се решили проблеми у управљању.

Квантитативна теорија обухвата три области, то су:

- менаџмент наука-одлука се доноси на квантитативним основама,
- оперативни менаџмент-квантитативним методама побољшава се продуктивност и ефикасност производње и
- менаџмент информациони систем- користи се како би менаџери могли ефикасно да користе информације у циљу рационалног пословања.³³

Тумачење теорије квантитативног менаџмента је да се одлуке доносе на бази математичких метода. У случају да се само одлучује квантитативно, менаџмент би био поједностављен, а одлуке би се лакше доносиле. Међутим, техника се не може применити у свим ситуацијама, пожељна је када је треба математички приступити проблему, док у другим ситуацијама може бити штетна.

Према Даманпуру и Гопалакришану (2001) иновација у организацији дефинише се као стварање нове идеје и новог начина понашања у организацији.³⁴ За менаџере се може рећи да је њихова функција обезбеђивање степена и квалитета лидерства што је од посебног значаја за успех организације, предузећа или установе. У пракси се показало да се веома често на менаџерским позицијама постављају особе које су добри стручњаци који не поседују довољно добре менаџерске вештине или лидерске способности.

У савременом менаџменту показало се да су лидери одговорни за резултате организације или установе и нису само неко ко управља процесима. У двадесет првом веку модерни менаџмент је академски признат и подразумева веома велики спектар знања и вештина које менаџер мора да поседује како би се остварио циљ организације. За савременог менаџера неопходна су знања техничке и информационе природе као и знања и вештине управљања пројектима,

³³ Лончаревић, Р., (2007), *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 69-70.

³⁴ Damanpour, F., Gopalakrishnan, S. (2001), *The dynamics of the product and process innovations in organizations*, Journal of Management Studies, Vol. 38, No.1, стр. 45-65.

послови планирања људских ресурса, послови евалуације, стратешко планирање, развој људских ресурса и др. Циљ ефективног лидерства јесте остваривање постављених циљева установе преко коришћења способности и квалитета подређених.

Процес учења одвија се да би се побољшала и унапредила знања којима организација располаже и поваћала вредност интелектуалних средстава, као што је иновација капитала када се знање стиче и примењује. Ако организација показује компетенције у руковођењу знањем, може се сматрати је оријентисана ка руковођењу знањем.³⁵

Шулер и Џексон (1987) управљање људским ресурсима дефинишу као систем који привлачи, развија, мотивише и обезбеђује запосленима ефикасно извршавање постављених задатака с циљем што квалитетнијег функционисања организације.

Знање и организација која учи су кључ успеха на тржишту у данашње време. Савремени менаџери имају задатак да у организацију имплементирају менаџмент знања. Култура знања настаје и развија се од врха организације тј. од највишег нивоа менаџмента. Животни циклус имплементације менаџмента знања приказан је на Слици 3.



Слика 3. Животни циклус процеса савременог менаџмента знања и и организација

Извор: Марковић, Ј., Павловић, М.(2014), *Одлике менаџмента у цавременим компанијама, Економија-Теорија и пракса, бр. 2., стр. 86-113.*

Да би организација опстала на тржишту у савременим условима пословања, без обзира у којој сфери се налази, мора да се пореди са својим конкурентима. Главни алат за то је

³⁵ Darroch, J., McNaughton, R., (2002), *Examining the link between knowledge management practice and types of innovation*, Journal of Intellectual Capital, Vol.3, No.3, стр. 210-222.

бенчмаркинг. Бенчмаркинг представља систематски и континуирани процес мерења перформанси и упоређивања пословних процеса конкретног субјекта у односу на пословне процесе лидера у циљу добијања информација које ће помоћи да се предузму акције за побољшање перформанси. Бенчмаркинг обезбеђује да се буде најбољи од најбољих.³⁶ Овај концепт се може применити и на менаџмент основног образовања и помоћи што ефикаснијем и квалитетнијем управљању основним школама.

2. 2. Управљање људским ресурсима

Управљање људским ресурсима је посебна дисциплина менаџмента, која укључује све процесе и активности које имају за циљ управљање људским ресурсима. Ова обухвата све аспекте односа са запосленима.

Под управљањем људских ресурса подразумевају се мере и активности које се у поступку планирања, регрутовања, селекције, социјализације, обуке и усавршавања, мотивисања, заштите запослених и примењивања равноправних прописа, предузима менаџмент организације у циљу обезбеђивања ресурса одговарајућих способности, квалитета и потенцијала и њиховог адекватног оспособљавања и мотивисања за постизање очекиваних резултата и остваривање организационих и личних циљева.³⁷

Основна школа и њен конкурентски положај зависе од квалитета наставника којима располаже. Коришћење људског ресурса и улагање у њих је главни фактор развоја. Квалитет наставника није питање формалног знања, већ и развоја способности учења и става према личном, креативном и продуктивном доприносу у окружењу. Значај основног образовања у остваривању конкурентности је од изузетне важности, управо због тога је неопходно прилагодити образовне програме развоју знања и вештина. Основна школа је место где се научи како да се учи, а стицање знања наставља се током целог живота, учи се размишљање и тимско учење. Немогуће је замислити школу, а да њени запослени немају поменуте способности.

³⁶ Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2011), *Менаџмент и стратегија*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, стр. 355.

³⁷ Ivancevich, M. J., (2007), *Human Resources Management*, Mc Graw – Hill, International Edition, стр. 5

Савремени менаџмент основне школе би требало да представља нови стил управљања људима који пре свега обезбеђују благостање сваког појединца, позитиван људски развој, а самим тиме и развој друштва у целини. Знање је моћ, а онда моћ може бити било где, управо то ће бити највећа конкурентска борба у будућности.³⁸

Системски приступ односима са запосленима омогућује највећи степен побољшања перформанси. Важност људског капитала расте, тако да људи поседују све више знања и информација, па је и управљање људским ресурсима све теже.

Запослени представљају покретачку и стваралачку снагу организације, имају најважнију улогу и значај, главни су носиоци увођења промена. Реализација постављених циљева и мисије зависи од степена оспособљености за рад, развијености радних навика, креативности и мотивисаности запослених.

Данас је све више организација заинтересовано за улагање људске ресурсе, као начин да се дође до предности у односу на конкуренцију. Нематеријална улагања су показала да могу да утичу на конкурентску предности организације, јер их је тешко копирати.³⁹

Систем образовања је институционално уређен систем који подразумева учење и преношење знања, које има битну социјалну, економску и културну димензију. образовање је кључни фактор развоја и конкурентности савремене привреде, има суштинску улогу у друштвено-економском развоју привреде и друштва. У извештају Европске Комисије за 2012. годину⁴⁰, у области образовања, бележи се слаб напредак. У извештају се наглашава да финансијски и људски ресурси надлежног Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије, као и примена неопходних реформи у образовању нису на задовољавајућем нивоу. Уочава се и да је неопходно модернизовати и спровести даље реформе у домаћем систему

³⁸ Штангл – Шушњар, Г., Зимањи, В., (2005), *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 8

³⁹ Barney, J. B., Wright, P. M., (1997), *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*, Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, стр. 59

⁴⁰ European Commission, *The Higher Education Modernisation Agenda* (tekst Agende dostupan je na internet adresi: http://ec.europa.eu/education//higher-education/agenda_en.htm.)

образовања и обуке, укључујући и увођење нових наставних планова и програма који би коначно одговарали стварним потребама тржишта рада. Упркос чињеници да људски ресурси представљају најзначајнији потенцијал Србије, понуда на домаћем тржишту рада не одговара потребама привреде и друштва.

Образовни систем Србије није окренут потребама привреде и друштва. Домаћи образовни систем не фигурише као покретач и креатор кадрова, који би са лакоћом нашли место у домаћој и међународној подели рада.

Осим што је образовање основно људско право, образовање је и покретач привредног развоја. Општи статус образовања становништва у земљи делимично одређује ниво образовања радне снаге у земљи. Неке земље наглашавају различите компоненте образовања. Да би се подигао ниво образовања, није довољно само продужити време за образовање.

Управљање људским капиталом у основном образовању има одређену друштвену вредност и дефинисано је на такав начин да се разликује од класичног кадровског управљања установом.

Израз „Управљање људским ресурсима“ у последњем периоду веома је распрострањен и има широку употребу у стручној литератури која обрађује подручје менаџмента и економије у организацијама и предузећима.⁴¹ Међутим, овај израз је заступљен у организацијама и установама у којима се одвија и образовно-васпитни процес.

У данашње време у готово свим успешним организацијама развијена теорија менаџмента која представља човека као комплексно, јединствено, емоционално и ирационално биће. Нећемо човека посматрати као искључиво рационално биће. Стратегија политике којом се управља људима захтева од менаџера да испоштује основна начела како би функционалност установе била на задовољавајућем нивоу. Савремено друштво има све већи интерес за управљање

⁴¹ Armstrong, M. (2009), *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.), Kogan Page Ltd., London, стр. 34

људским ресурсима у образовању што би представљало једну од главних стратегија за подизање квалитета школа.⁴²

Менаџер мора да делује децентрализовано, са пуно поверења где дистрибуира информације и знања. Он мора да додели свакоме јасну и прецизну улогу, одговорност, слободу деловања али и давање повратних информација. Основни приоритети које је установа дефинисала као главне циљеве морају бити представљени свим запосленима у установи.

С обзиром на то да установа има потребу за људским ресурсима, а људи потребу за организацијом постављени циљеви се могу остварити само заједничким деловањем. Стратешки планови сваке организације се заснивају на људским ресурсима јер су они ствараоци образованих, културних, техничких и економских вредности али су у исто време и њихови корисници.

Начин и стил руковођења у установи веома је значајан за мотивацију запослених јер директно утиче на начин њиховог рада, њихову флексибилност, слободу у раду. Савремени руководиоци у свом раду посебну пажњу посвећују умећу рада са људима кроз вођење састанака са групама и појединцима на различитим нивоима, управљање свим врстама конфликта и преговарање на равноправној основи.

У савременом друштву понашање менаџера које је усмерено према људима у организацији важније је него вештине управљања људским ресурсима. Многи менаџери су кроз свој практични рад дошли до закључка да су вештине управљања људским капиталом уско повезане за стратегијом управљања.

Начин управљања у установи где менаџер самостално доноси одлуке и организује све активности без комуникације и консултовања са запосленима сматра се остатком прошлости руковођења. Такав начин управљања људским ресурсима назива се аутократским

⁴² Curtis, RE., Wurtzel, J. (2010), *A visionary framework for human capital in education*, Cambridge, CA: Harvard Education Press, стр. 56

управљањем. Овај стил карактерише једносмерна комуникација. Недостатак овог начина управљања је што нема дијалога, креативности и иновације.

Код оваквог стила руковођења разликујемо формални и лични ауторитет. Формални ауторитет одређује се према положају који се заузима у организационој структури и аутократски стил руковођења веома често се надограђује на ову врсту ауторитета.

Облик пословног управљања које је у литератури означено као партиципативно руковођење карактерише доношење одлука на основу и мишљења групе. Код оваквог облика руковођења менаџери дозвољавају запосленима да својим активностима утичу на пројектовање организационог система и да учествују у процесу управљања. Овакав систем управљања у установи представља заједничко управљање са људским ресурсима уместо управљање људским ресурсима. Многа испитивања указују да су запослени у установи веома задовољни када учествују у процесу доношења одлука.⁴³

Стил вођења који карактерише минимално утицање менаџера на рад запослених којима је дат веома висок степен слободе одлучивања у раду назива се *Leaissez-faire* стил. Карактеристично за овај стил управљања је да менаџер обезбеђује неопходне информације које су од значаја за реализацију циљева које су запослени сами поставили и сами одредили начин и средства за остваривање постављених циљева. У научним установама и институцијама, лабораторијама и другим организацијама примењује се овај стил управљања.

Стил управљања који карактерише савремени менаџмент код кога је карактеристично да су сарадници укључени у процес доношења одлука назива се демократски стил. Менаџер који се руководи оваквим стилем управљања доноси одлуке уз консултације и укључивање стручних сарадника и тимова са којима израђује план активности који је свима презентован.

Код овог стила руковођења најбитнија је двосмерна комуникација како менаџера и запослених тако и између самих запослених. Основа одрживости овог стила управљања су

⁴³ Михајловић Д., Пауновић М., Плавшић А. (2011), *Улога људских ресурса у стварању стратегије*, Зборник радова VII Мајска конференција о стратегијском менаџменту са међународним учешћем, Технички факултет из Бора, Зајечар, стр. 78

добро изграђени међуљудски односи од којих зависи реализација постављених циљева. Запослени чији менаџер упражњава овај стил управљања су сложни, задовољни и увек спремни да учествују у решавању проблема и потешкоћа јер су увек задовољни послом што води до веће продуктивности.

Савремени менаџмент захтева употребу техничких, информатичких и комуникацијских система где вештина успешног управљања овим системима захтева квалитетно управљање и рационално коришћење људског капитала.

Управљање људским ресурсима треба да обезбеди проналажење и употребу знања које треба да постане основа за ваљано функционисање установе. Један од најважнијих задатака менаџера је разој запослених на свим нивоима установе.

2.3. Доживотно учење

Кроз читаву историју сва друштва су се борила да буду што развијенија и напреднија. Образовање је било стуб сваког друштва јер се оно огледало кроз све сфере друштвеног живота. Стално улагање у образовање људи сматара се основном квалитетног друштва.

Доживотно учење се дефинише као активност учења током живота, са циљем унапређивања знања, вештина и способности унутар личне, грађанске, друштвене и пословне перспективе. Подразумева:

- схватање образовања као континуираног аспекта свакодневног живота;
- стицање и осавремењавање свих врста способности, интереса, знања и квалификација од предшколе до доба након завршетка радног века;
- унапређење развоја знања и способности које ће омогућити људима прилагођавање "друштву знања" и активно учешће у свим сферама друштвеног и економског живота и утицаја на властиту будућност;
- уважавање свих облика учења, неформално образовање, информално образовање, међугенерациско учење.

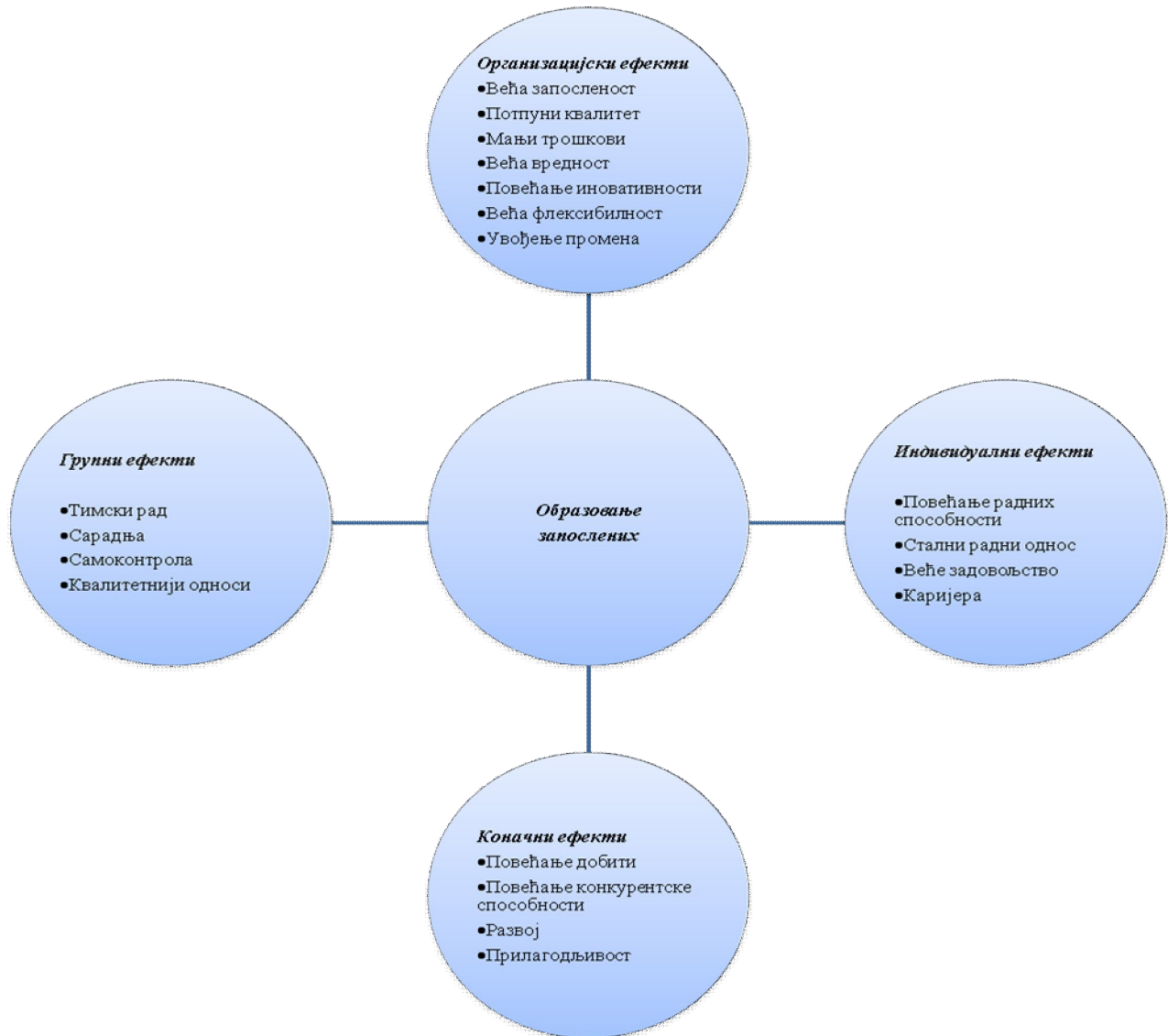
Појединци постају активни учесници у образовном процесу. Улога татора и учитеља се мења јер су често простором и временом одвојени од својих ученика. Наставници, учитељи и професори постају водитељи, ментори и посредници.

Улога и место образовања у организацији је промењена са променама технологије, света рада и окружења саме организација. Услед убрзаних промена условљених глобализацијом и повећаном конкуренцијом, технолошким развојем, образовање заостаје за променама у свету рада, што се одражава на функцију образовања у организацији.

Образовање је стицање и стално иновирање знања из примењених научних дисциплина и успешне пословне праксе, ради унапређења садржаја и метода рада, али и руковођења и управљања. Подразумевају се активности које имају за циљ ширење укупних сазнања, развој потенцијала и промену вредности и културе као и оспособљавање за самостално одлучивање и деловање у различитим ситуацијама и усмерено је ка будућности.⁴⁴

Образовање доводи до промена у знању, до промена у вештинама, до промена у ставовима и вредностима. Образовање постаје важан инструмент проактивног и адаптивног деловања пословних организација у односу на окружење и прерастају општу стратегију развоја саме организације.

⁴⁴ Пржуљ Ж., (2002), *Менаџмент људских ресурса*, Институт за развој малих и средњих предузећа, Београд., стр. 129



Слика 4. Потенцијални ефекти образовања

Образовање запослених има бројне потенцијалне ефекте. На индивидуалном нивоу се испољавају тако што ће запослени бити задовољнији, док се на групу огледају у томе што ће бити испољен тимски рад, као и сарадња, флексибилност унутар чланова тима, ниво међусобне комуникације снижиће трошкове, створити флексибилност, а коначни ефекти образовања су повећање организацијске и индивидуалне добити, развој и повећање конкурентске способности.

Организација образовања запослених се разликује од организације до организације, јер је свака организација специфична сама по себи у зависности са којом се делатношћу бави, колико има запослених, који су њени организациони циљеви, визија, каква је пословна стратегија и слично. Програми образовања усклађују са потребама конкретне организације, односно запослених а какав ће успех програма да буде зависиће од тога колико су јасно нивои образовних потреба запослених уређени су по хијерархији.

Први ниво обухвата профил образовања који омогућавају оспособљавање за посао који тренутно обављају и којима се постиже побољшање успешности на раду. Први ниво образовних потреба означава оспособљавање запослених за успешно обављање постојећих послова и отклањање несклада између стварне и очекиване успешности.⁴⁵

Други ниво омогућава такво стицање знања и вештина којима се постиже хоризонтална мобилност што одговара ширењу посла. Други ниво образовних потреба карактерише проширивање и унапређивање индивидуалних знања и вештина, ради оспособљавања запослених за успешно обављање одговорнијих и сложенијих задатака постојећег посла. Осим тога, други ниво потреба подразумева и њихово оспособљавање за самостално обављање различитих послова истог нивоа. Трећи ниво образовних потреба подразумева оспособљавање запослених за успешан развој професионалне каријере и њихову припрему за обављање послова вишег нивоа.⁴⁶ Трећи ниво води рачуна о развоју индивидуалне каријере и припрема појединца за комплексне послове који су повезани са одговорношћу. Четврти ниво пројцира образовне потребе у даљој будућности. Четврти ниво образовних потреба окренут је будућности. Подразумева оспособљавање запослених за прилагођавање променама и будућим захтевима посла.⁴⁷

⁴⁵ Бахтијаревић-Шибер, Ф., (1999), *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб, стр. 37.

⁴⁶ Кулић, Ж., Марковић, А., (2012), *Управљање људским ресурсима*, Факултет за образовање дипломираних правника и дипломираних економиста за руководеће кадрове, Нови Сад, стр. 174

⁴⁷ Armstrong, M., (2007), *Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London, str. 111

Људски капитал има своју сврху ако представља адекватан капитал образовања. Дакле, они истичу да је основ развоја људског капитала (људских ресурса) у формалном, неформалном и информалном учењу и образовању.⁴⁸

Развој друштва се огледа у промени положаја образовно-васпитне установе у простору и времену. Одлика сваке друштвене заједнице која жели да постигне већи степен развијености у односу на претходни период или другу друштвену заједницу огледа се кроз спремност за постизање виших циљева и повећње ефикасности у свим сегментима друштва.⁴⁹

Улагање у образовање и у људске ресурсе изузетно важно за богаћење економског, социјалног и друштвеног статуса човека.⁵⁰ Данас можемо рећи да је развијено друштво само оно које је спремно да учи и да се усавршава. У оваквим друштвима облици друштвеног организовања се заснивају на знању и сталном учењу и образовању. За друштва, у којима се стално учи, кажемо да је образовање демократизовано, намењено и доступно свима, без обзира на пол, године старости, расну, националну и верску припадност.⁵¹ Реч образовање потиче од латинског термина *educames, educame educere* – изнети *iducere* - водити, едукација и значи процес промене личности у жељеном правцу.

Образовање се може разврстати на формално, неформално и информално образовање. Када говоримо о образовању у нашој земљи, можемо рећи да је школско образовање (*formal educamion*) у значајној мери засновано на формалним принципима образовања. Школско образовање код нас даје могућност стицања основних знања и вештина која се реализују у складу са унапред састављеним планом и програмом. Оваква врста образовања је хијерархијски структурирана где је однос наставника и ученика јасно дефинисан. Тај однос је једносмеран и вертикалан, наставник је носилац и давалац знања, а ученик прималац знања. Школско образовање је подељено на разреде и степене образовања (основна, средња,

⁴⁸ Schultz, Th., (1971). *Investment in Human Capital, The Role of Education and Research*, The Free Press, New York, стр. 67

⁴⁹ Becker, G. (1983). *Human Capital, A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. The University of Chicago Press, Chicago and London, стр. 98

⁵⁰ Keeley, B. (2007). *Ljudski capital*, prevod sa engleskog, Educa-OECD, Zagreb, стр. 34

⁵¹ Слободна енциклопедија, Википедија, www.wikipedia.org

висока школа и факултет). Оваква врста образовања је нефлексибилна јер није прилагодљива индивидуалним потребама ученика.

Појам организационо учење (organizational learning) се појавио као релативно нов термин у менаџменту, а у последње време се појавила велика заинтересованост за ову област. Последњих деценија двадесетог века на важности је добио нови концепт у менаџменту који је представљен као организационо учење.⁵² Да ова тема не губи на значају указује и чињеница да је овај концепт актуелан и у истраживањима која су вршена последњих година.⁵³

Организационо учење подразумева друштвену интеракцију код запослених у организацији како би се унапредиле постојеће и развиле нове способности запослених. Савремене организације данашњице карактерише конкурентска предност која се огледа у посебности једне организације кроз процес учења и образовања. Како би пратила сталне промене, организација мора улагати у развијање креативности запослених и унапређивање њихових компетенција, а обавеза руководиоца је да подржава и мотивише запослене.

Под организационим учењем подразумева се динамички процес којим организација стиче и употребљава знање прописано у системима, прописима, правилима, техникама, структурама и начину реализације. Изузетно важна компетентност једне организације је знање које се налази на организационом нивоу и које неће престати да постоји и да се примењује у установи одласком било ког појединца из организације.

Неки теоретичари сматрају да се организационо учење може дефинисати као промена когнитивних и бихејвиоралних компоненти међу члановима организације чиме се повећава способност организације да се прилагоди свом окружењу.⁵⁴

⁵² Aramburu, N. (2000). *Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: implicaciones estratégicas y organizativas*. Tesis doctoral no publicada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Deusto, San Sebastián, España, стр. 67

⁵³ Crossan, M., Maurer, C. and White, R. (2011), *Reflections on the 2009 AMR decade award: Do we have a theory of organizational learning?* Academy of Management Review, 36, стр. 448-458.

⁵⁴ Reinhardt, R. Boremann, M., Pawlovsky, P., Schneider, U., (2003), *Intellectual Capital and Knowledge Management, Perspectives on Measuring Knowledge*, стр. 13-15.

За Чајлда организационо учење представља начин проширивања компетенција чланова организације као појединаца али и организације као колектива.⁵⁵ Како би једна организација успешно функционисала и одговорила савременим захтевима друштвених промена неопходно је да константно усавршава и мења правила и начин реализације својих планова али и понашање запослених јер сва знања која су запослени у установи стекли током дужег временског периода могу представљати препреку успешном организационом учењу ако се не мењају и не проширују. Како би се развој организације несметано одвијао, неопходан је и стални развој кадрова зашта је неопходан позитиван став запослених.⁵⁶

Основу и подстицај за учење и најчешће изворе организационог учења наводи сопствена и туђа искуства, размишљање, рекомбинацију постојећих знања и експериментисање.⁵⁷ С. Argyris наводи пет фаза организационог учења:⁵⁸

- 1) идентификација постојећег знања,
- 2) креирање или стварање новог знања,
- 3) дифузија постојећег и новог знања,
- 4) интеграција и модификација знања, и
- 5) коришћење знања за промену понашања.

У првој фази утврђује се које знање је неопходно за развој и стабилност организације, као и која су то знања која постоје у организацији и ван ње. Друга фаза подразумева дефинисање нових идеја и иновација у циљу унапређивања компетентности организације. У трећој фази креирано знање постаје доступно члановима организације којима је потребно, а у четвртој фази то знање се структурира, памти и постаје доступно свим члановима организације. Уколико се укаже потреба, у овој фази се то знање може и модификовати. У последњој фази остварује се сврха организационог учења, а то је промена понашања и активности запослених.

⁵⁵ Child, J., (2005), *Organization: Contemporary principles and Practises*, Blackwell, Oxford, стр. 19

⁵⁶ Rollinson, D., Broadfield, A. (2002), *Organizational behavior and analysis – An integrated approach*, стр. 23

⁵⁷ Schulc, M., (2002), *Organizational Learning u Joel A. C. Baum*, Companion to Organizations, Blackwell Publishers, стр. 415- 421.

⁵⁸ Argyris, C., (2003), *A Life full of Learning*, Organization Studies, стр. 24.

Према јапанском теоретичару организационо знање представља све оно што појединац или група зна и ради уз познавање и поштовање норми, прописа, процедура и начина.⁵⁹

Рећи да људи уче целог живота значи потврдити чињенично стање. Учи се сваког дана, мање или више интензивно, некада се то чини намерно, некада непланирано. Живот без учења је незамислив, чак и организовање дневних активности подразумева стално учење. Целоживотно учење обухвата читав спектар формалног, неформалног и информалног образовања. Оно укључује и активно учествовање у грађанском друштву, личну испуњеност и социјалну инклузију, као и аспекте који се тичу запослења. Принципи који поткрепљују целоживотно учење и утичу на његову успешну примену истичу усредсређеност на онога који учи, значај једнаких могућности и квалитет и значај могућности учења.

Целоживотно учење покрива од општег образовања до усавршавања, од потреба младих до потреба старих као и потреба запослених и незапослених. Целоживотно учење подразумева различите нивое учења и бави се многим пољима: основним вештинама, ефикасношћу улагања, учењем страних језика, целоживотним вођењем, флексибилношћу система како би учинили учење доступним за све, мобилношћу, грађанским васпитањем, итд.⁶⁰

2. 4. Основни појмови управљања и руковођења

Основна школа представља образовно-васпитну организацију чији су елементи и компоненте на свим нивоима уређени од стране државе. Начин функционисања образовно-васпитне установе зависи од креативности која се остварује у школи што води децентрализацији управљања школом.

Управљање представља основну фазу менаџмента захваљујући којој се остварује већи степен задовољства људских ресурса у организацији, а самим тим и што квалитетније остваривање постављених циљева. Под појмом управљање можемо подразумевати и синониме које свакодневно чујемо, а то су: организовати, одлучивати, усмерити, водити посао или одређене

⁵⁹ Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, стр. 13

⁶⁰ <http://www.nshc.org.rs/public/publikacije/recvise03.pdf>

активности, надгледати, спроводити, остваривати, контролисати, располагати нечим, руководити, бити одговоран, регулисати, заповедати и сл. Можемо слободно рећи да се свакодневно сусрећемо са неком од активности кроз које се огледа посао менаџера и менаџмента.

Када говоримо о савременом руковођењу, можемо рећи да савремена схватања доброг руковођења посебно истичу директора који се брине за људске ресурсе и њихов потенцијал. Квалитетно руковођење посебно даје допринос квалитету и постигнућима у свим областима рада у образовно-васпитној установи. Размишљајући у овом правцу, директор би требало да буде више лидер него менаџер, посебно треба да познаје значење ова два појма у својим пословима. Лидерство наставног кадра дефинише се као скуп способности наставника као предавача који на ефикасан начин, путем многих мотивационих елемената позитивно делује и на радне праксе осталих наставника.⁶¹

Менаџмент и управљање су појмови који су у нашој друштвеној заједници прихваћени као синоними за разлику од других држава где се користи термин **managemenet**. Суштина значења овог термина огледа се у управљању одређеним пословима, процесима и системима.

Управљање представља јединствену активност из разлога што може бити применљива у свим областима друштва: образовању, здравству, производњи, трговини, банкарству и другим областима друштва. Све оно што карактерише управљање исто је без обзира да ли се примењује у управљању предузећа или неком другом непрофитном организацијом. Разлике настају када се посматрају неке од специфичности ових организација у погледу циљева, делатности, принципа функционисања и других специфичности. Према томе разликујемо пословно управљање (*business management*) као управљање предузећем и друштвено управљање (*social managemenet*), што представља управљање непрофитном организацијом.⁶²

⁶¹ Danielson, C. (2006), *Teacher Leadership that Strengthens Professional Practice*, Association for Supervision and Curriculum Development, стр. 34

⁶² Котлер, П., (2003), *Како креирати, овладати и доминирати тржиштем*, Адизес Институт, Нови Сад, стр. 45



Слика 5. Подела управљања

Према Armstrongу управљање људским ресурсима огледа се кроз управљање људима, управљање њиховим знањем, стално усавршавање, награђивање, неговање међуљудских односа, здравље и безбедност на раду као и друга питања од значаја за квалитетно обављање послова.⁶³

Под појмом управљање можемо подразумевати процес доношења кључних стратешких одлука које су усмерене у правцу постизања одређених циљева. За разлику од управљања, руковођење је доношење оперативних одлука којима се стратегијске одлуке остварују у пракси.

Вођење организације значи усмеревање организације или установе, комуницирање са сарадницима о заједничким циљевима, мотивисање и инспирисање. Лидерство треба да оствари културу вођења у организацији, да покрене процес учења кроз изазове.⁶⁴

За појам руковођење се не може рећи да представља синоним за менаџмент, али можемо рећи да допуњава менаџмент и представља његов саставни део. Основни задаци менаџмента су организациона комплексност и уређивање целине организације, а руковођење представља уређивање људи, кадровских потенцијала организације.

Руковођење у установи или организацији представља извршну функцију управљања коју обављају руководиоци, тако да се управљачке одлуке претварају у оперативне одлуке за

⁶³ Armstrong, M., (2009). *A Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed.)*, Kogan Page Ltd., London, стр. 5

⁶⁴ Андевски, М. (2007), *Менаџмент образовања*, Секом books; Нови Сад, стр. 46

извођење извршних послова и задатака. Систем руковођења у организацијама и установама има своје основне категорије, а то су: ауторитет, одговорност, хијерархија и делегирање ауторитета и одговорности.



Слика 6. Категорије система руковођења

Ауторитет као основна категорија представља организацијску моћ која је потребна за квалитетну функцију руковођења. Како би се радни задаци реализовали и остварили постављени циљеви, ауторитет личности која у хијерархији заузима одређено место доприноси томе да се подређени усмеравају на вршење својих радних задатака. Ауторитет који зависи од карактеристика личности руководиоца и који се не може делегирати на запослене назива се лични ауторитет. За разлику од личног ауторитета формални ауторитет одређује се према положају у организационој структури и он се може делегирати подређенима у облику овлашћења.

Категорија одговорности руководиоца представља основу система руковођења. Одговорност представља обавезу да се сви задаци реализују и остваре предвиђени циљеви. Хијерархија руковођења представља односе између организационих целина и односе између свих запослених особа. Делегирање се огледа у преношењу ауторитета и одговорности на подређене са циљем извршења постављених задатака.

Успешно и квалитетно руковођење остварују они руководиоци који имају високу стручност и професионалност у подручју одржавања квалитетних међуљудских односа са запосленима и подручју технологије пословања. Можемо рећи и за организације и установе да не постоји

универзални стил руковођења који би био прихватљив за све руководиоце. Стили руковођења људским ресурсима могу се сврстати у три основна типа: аутократски, демократски и либерални.⁶⁵

Стили	Карактеристике
Аутократско руковођење (усредсређено на радну ефикасност)	Апсолутна власт у организацији Самостално доношење одлука Контрола комуникације унутар организације Подвајање запослених (стварање сопствене гарде) Извори фрустрација и сукоба јер се на њима одржава
Демократско руковођење (активира потенцијале запослених и ставља их у службу групних циљева)	Поспешивање односа међу члановима организације Заједничко доношење одлука Елиминисање сукоба, затегнутости и напетости Спровођење воље већине
Либерално руковођење (карактеристично за групе са јаким индивидуалцима)	Одлучивање путем индивидуалних слобода

Слика 7. Класична подела стилова руковођења

Менаџер који руководи образовно васпитном-установом аутократским стилем руковођења има ауторитет самосталног доносиоца одлука и не осећа потребу да за своје одлуке даје објашњења запосленима. Недостатак оваквог стила руковођења је што се код запослених ствара отпор и незадовољство према оваквом стилу руковођења.

Можемо закључити да управљање представља планирање, организацију, мотивисање и контролу одређених активности ради остваривање задатог циља, док руковођење, у најопширнијем смислу, представља усмеравање понашања свих запослених ка достизању жељеног циља. Управљање и руковођење школом заснива се на добром планирању и организовању процеса којим се постиже бољи образовно-васпитни рад.

⁶⁵ Алибабић, Ш.,(2002), *Својства менаџера и стилови руковођења*, Сарајево, стр. 29

2.4.1. Управљање и његова сврха

Савремено друштво одликује се тежњом ка високо образованом становништву које ће му гарантовати културни и економски просперитет. Те своје тежње друштво мора остваривати улагањем у образовни систем и применом савремене научне дисциплине - менаџмента.

Управљање људским ресурсима првенствено односи на побољшање услова рада, повећање задовољства запослених и повећање стручне оспособљености запослених као и спремност на прихватање промена.⁶⁶

Управљање људским ресурсима представља врсту планирања употребе и активности људских ресурса у организацији. Он истиче да стратешко управљање људским ресурсима чини нераскидива веза између менаџмента људских ресурса и организације.⁶⁷

Управљање људским ресурсима представља процес вођења кадровске политике и стварања услова како би се постигла што већа продуктивност запослених у организацији или установи. Управљање представља део науке која се бави проучавањем свих аспеката који се тичу упослености у организацији.⁶⁸

Промене у друштву и појава нових знања захтевају и промене у образовно-васпитном систему. Како би целокупно друштво ишло у корак са временом, мора се адекватно управљати образовно-васпитним процесом. Промене у управљању настају као људска активност којом се настоји олакшати и побољшати образовно-васпитни процес. Директор школе управља школом, односно планира васпитно-образовни процес, бави се иновацијама, истраживачким радом и даје нове идеје.⁶⁹

⁶⁶Byars, L.L., Rue, L. W. (1997), *Human Resource Management*, Irwin McGraw Hill, Boston, стр. 6.

⁶⁷ Богићевић Миликић, Б (2011), *Менаџмент људских ресурса*, Шесто издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, стр. 18.

⁶⁸ Stodd J.T., (1995), *The History and Evaluation of Human Resource Management*, Blackwell Publishers, New Jersey, стр. 98

⁶⁹ Михајловић, Д., Плавшић, А., Илић, Б. (2009), *Управљање знањем у оквиру менаџмента људских ресурса*, Зборник радова. VII Скуп привредника и научника "Операциони менаџмент и глобална криза" СПИН 09, Београд, стр. 20 - 30

Предузимањем низа управљачких активности побољшава се и осавременује васпитно-образовни рад. Процес управљања се може свести на четири фазе: планирање промена и процеса, организовање истих, мотивисање колектива и контролу резултат. Сврха управљање би била унапређење образовно-васпитног система који мора пратити глобалне промене у друштву, а све у циљу побољшања живота и рада.

Директор, као особа која управља школом, мора бити личност која је спремна на прихватање промена. Директор, односно менаџер, мора планирати процесе промена, адекватно их организовати, мотивисати колектив на рад и контролисати реализацију организованих процеса промена. Модерно друштво захтева и стално напредовање и усавршавање образовно-васпитног менаџмента.

2. 4. 2. Руковођење и његов значај

Руковођење је процес управљања у коме менаџер врши усмеравање и координацију кадрова у извршавању планираних послова и задатака. Руковођење обухвата распоређивање послова на раднике, одређивање начина обављања послова и задатака, координацију кадрова, праћење и усмеравање послова, као и мотивисање радника да ефикасније и боље извршавају задатке.

Руковођење је постало појам који има све већи значај у образовној литератури. Много књига и чланака је написано о руковођењу – како би га требало дефинисати, шта руковођење треба да обухвата и какве ефекте треба да има.

Као реакција на последње изазове у области руковођења појавиле су се многе студије које су се усредсредиле на типове руковођења које се на основу одређених сегмената заснивају на етичком понашању усмереном на људе фокусирајући се на руковођење где руководилац брине о потребама запослених како би што квалитетније остварили постављене циљеве.⁷⁰

⁷⁰ Dierendonck, D. (2011). *Servant leadership: A review and synthesis*. Journal of Management, 37(4), стр. 1228–1261.

Овакав тип руковођења карактерише усредсређеност на развој запослених и развој етике и осећаја за потребу друштвене заједнице.⁷¹

Руковођење, или вођење, је однос између претпостављеног менаџера и радника који заједно теже истом циљу. Како би вођење било ефикасно, примарна је добра комуникација између менаџера и радника. Кроз добру комуникацију раднике треба мотивисати да прате и прихвате промене, као и да усвајају нова знања и вештине.⁷² Особина доброг менаџера је да уме да саслуша и, ако процени релевантним, прихвати мишљење и сугестије радника. Добар руководиоца мора бити спреман на доношење одлука, мора бити способан за тимски рад, мора имати поверења у свој колектив, као и колектив у њега, мора имати ауторитет и знање.⁷³

Руководилац се посматра као особа која има квалитете које га разликују од оних који га следе. Ауторитет, харизма и марљивост су једне од значајнијих особина које треба да поседује прави руководиоца.⁷⁴

У циљу ефикасног обављања заједничког посла директор мора усмеравати раднике. Усмеравање и координацију директор врши тако што распоређује послове, указује на начине обављања посла и прати њихово обављање, решава проблеме настале у раду, мења начине и методе рада, прима сугестије радника и оцењује да ли радници раде добро. За обављање ових послова неопходно је да менаџер уме добро комуницирати са људима. Он мора да информиса раднике о стању и проблемима, да прима и даје наређења, да обавештава раднике о резултату њиховог рада, као и да решава проблеме међу запосленима. За све ово је неопходна добра комуникација директора са радницима, јер његова централна позиција руководиоца омогућава му да прима велики број информација и да комуницира са великим бројем људи.

⁷¹ Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press, New York, стр. 56

⁷² Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership*. Berrett-Koehler, San Francisco, стр. 46

⁷³ Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., Henderson, D. (2008). *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*. *The Leadership Quarterly*, 19(2), стр. 161–177

⁷⁴ Bass, B. M., Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership* (3rd ed.), стр. 25.

Још једна особина коју мора поседовати руководилац јесте способност одлучивања. Без одлучивања није могуће управљати људским и другим ресурсима. Директор мора бити храбар и истрајан приликом доношења одлука.

Можемо закључити да добро руковођење има велики значај у постизању циља којем теже сви запослени, као и у стварању позитивне и пријатељске атмосфере за рад. Савремена схватања доброг руковођења у први план истичу директора који се брине за људски потенцијал, као нешто што је неизоставно и приноси квалитету и постигнућима у свим областима рада. Размишљајући у овом правцу директор би требало да буде више лидер него менаџер, али и да добро познаје разграничење ова два појма у својим пословима. Лидерство наставника дефинише се као скуп способности наставника као ефикасног предавача који успут, путем ефикасне мотивације, позитивно делује и на радне праксе осталих наставника.⁷⁵

2. 5. РАЗВОЈ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ОСНОВНОМ ОБРАЗОВАЊУ

Термин људски ресурси односи се на људе у организацији, њихов потенцијал и способности које могу да пруже организацији у циљу остваривања њених циљева и потреба. Људски капитал обухвата укупан људски потенцијал у организацији: сва расположива знања и искуства, корисне способности и вештине, могуће идеје и креације, степен мотивисаности и заинтересованости за остваривање организационих циљева.⁷⁶



Слика 8. Циљеви менаџмента људских ресурса

⁷⁵ Danielson, C., (2006), *Teacher Leadership that Strengthens Professional Practice*, Association for Supervision and Curriculum Development, стр. 67

⁷⁶ Суша, Б., (2009), *Менаџмент људских ресурса*, Секом books, Нови Сад, стр.15- 19.

Менаџмент људских ресурса обухвата четири главна циља:⁷⁷

- Први циљ менаџера људских ресурса се односи на запослене. Сврха циља је да треба обезбедити да у предузећу буду запослени људи са одговарајућим способностима.
- Други циљ је вођење рачуна о томе да запослени буду што више мотивисани и посвећени послу како би се максимирао њихов рад.
- Трећи циљ се односи на ангажовање и развој људи, али тако да се прихватају промене и ефективно управља њима.
- Четврти циљ је административног карактера и односи се на регистровање неопходних података о запосленима.

Организације образовања су веома значајан фактор сваког друштвеног система. Рад људи у институцијама које се баве образовањем је веома битан, јер без његове хармоније и добре међусобне сарадње нема ни резултата рада.

Људски ресурси и њихов квалитет представљају саставни део националног богатства и значајну карактеристику економског раста и развоја друштва, па самим тим питање које се тиче његовог развоја постаје предмет менаџмента у образовању.⁷⁸

Улагањем у људске ресурсе остварујемо квалитетније пословне функције и ова врста улагања има већи значај него улагање у друге ресурсе јер без активности човека и његовог рада нема новостворене вредности.⁷⁹

Људски ресурси у образовању су веома значајни, јер процес образовања представља сложен процес који стално тежи ка унапређивању знања ученика. Улагања у развитак човека су најважнија улагања и без њих нема напретка. Како је образовање процес који захтева промене у складу са променама у друштву, тако и сви запослени у школи морају бити у току са развојем.

⁷⁷ Ђурићин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2011), *Менаџмент и стратегија*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, стр.575.

⁷⁸ Кулић, Р., Ђурић, И. (2014), *Квалитет људских ресурса и конкурентна способност националне економије*, Андрагошке студије 1, Београд, стр. 35-48

⁷⁹Daft, R.L., (1997), *Management*, 4 th ed. Forth Worth, TS, The Dryden Press, стр. 87

Организација, има своју конкурентску предност зато што уме и може да уради нешто боље од других. Запослени морају имати способност да стално уче и примењују своје знање што представља незаменљив ресурс организације и једну врсту главне конкурентске способности.⁸⁰

Тако се може рећи и за образовно-васпитну установу да је квалитетнија и конкурентнија у односу на друге установе у окружењу тиме што пружа боље услове, квалитетнији кадар и квалитетније управљање људским ресурсима.

Развој људских ресурса у основном образовању тако можемо посматрати као управљање људским ресурсима са циљем да се повећа организациона интеграција, ангажованост запослених, флексибилност и квалитет рада. Директор руковођењем мора покренути и активирати запослене на извршење задатака како би се остварио циљ, односно унапредио образовно-васпитни процес.

Циљ реформе образовања је модернизација свих нивоа образовног система, њихово међусобно усклађивање и усклађивање са међународно признатим стандардима и потребама тржишта рада. Школски менаџмент није више само питање руковођења школом, већ је истовремено и питање побољшања квалитета школе. Менаџмент образовања може се дефинисати као усклађивање људских и материјалних потенцијала у подручју образовања и васпитања како би се постигли образовно-васпитни циљеви. Директор школе, као главни менаџер, мора осим пословних обавеза обављати и активности као што су: планирање процеса и унапређења образовно-васпитног рада, организовање људи и послова, мора мотивисати запослене и контролисати њихов рад. Он је кључни организациони ресурс и од његове способности у многоме зависи успех саме школе.

Менаџмент људских ресурса представља област науке која проучава начин функционисања радне организације где се акценат ставља на запослене и њихову функцију. Развој савременог

⁸⁰Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић, Б., (2009), *Организација-Дизајн, Понашање, Људски ресурси, Промене*, ЦИД Економског факултета, Београд, стр.135- 141.

друштва захтева промене у области менаџмента људских ресурса јер континуиране промене у целокупном друштву утичу на људски рад, организацију и управљање људским ресурсима.

Израз „људски ресурси“ у последњим деценијама и годинама, као што се може прочитати у литератури, има значајан одјек у свим организацијама и установама. Уместо о људским ресурсима говорило се о персоналу или персоналним службама. Значајно је и то да поред термина менаџер и менаџмент израз „људски ресурси“ почиње у последње време да се користи и у образовно-васпитним установама.⁸¹

Приступ управљању који је назван менаџмент људских ресурса у теорији се појављује осамдесетих година прошлог века. До тада се говорило само о персоналном менаџменту. Увођење новог назива означило је нову фазу у развоју ове дисциплине. Основно значење овог назива у први план ставља схватање личности запослених и њихових способности као важног ресурса у организацији и давање стратешког значаја и улоге управљања тим ресурсима у организацији.⁸²

Први пут у нашој земљи појам менаџмента људских ресурса почиње да се користи почетком деведесетих година прошлог века. Под људским ресурсима подразумевају се запослени и њихове склоности, способности и знања.

Под људским ресурсима се подразумевају укупни људски потенцијали у организацији: расположива знања и искуства, употребљиве способности и вештине, могуће идеје и креације, степен мотивисаности и заинтересованости за остваривање организационих циљева и слично.⁸³

Менаџмент људских ресурса је једна од области која се највише развијала у последње време, условљена променама у окружењу као и у самим организацијама и установама. Савремено друштво намеће потребу за редизајнирањем система како би људе ставили на прво место и окренули се ка људским ресурсима као најзначајнијим капиталом друштвене заједнице.

⁸¹ Peretti, J. M., (2015). *Gestion des ressources humaines* (20e éd.). Vuibert, Paris, стр. 45

⁸² Tyson, S., York, A., (1996), *Human resource management*, 3rd Ed., Made simplebooks, стр. 40

⁸³ Кулић, Ж., (2005), *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд, стр. 21

2. 5. 1. Планирање у основном образовању

За сваку организацију или установу планирање чини непрекидан процес утврђивања циљева и задатака који се морају реализовати уз помоћ најповољнијих варијанти кроз један одређени период. Фазе основног модела планирања су⁸⁴:



Слика 9. Фазе основног модела планирања

Према степену хијерархијске сложености планирање може бити: стратешко, тактичко и оперативно.

Основна фаза управљања којом се дефинишу основни и други циљеви у образовању јесте планирање. Планирање представља основну функцију менаџмента. Оно обухвата доношење одлуке о циљевима, програмима и плановима рада организације.⁸⁵ Реализација планираних циљева врши се скупом акција које је неопходно спровести у оквиру образовно-васпитне установе. Планирање као једна од основних функција менаџмента представља једну врсту процеса који карактеришу одређене специфичности јер реализација једног плана у оквиру установе изискује доношење нових планова које је неопходно реализовати. Одређени фактори у спољашњем окружењу установе могу утицати на корекцију донетих планова.

⁸⁴Јовановић, М., (1999), *О менаџменту*, Мегатренд, Београд, стр. 23

⁸⁵Ставрић, Б., Кокеза, Г., (2002), *Управљање пословним системом*, Технолошко-металуршки факултет, Београд, стр. 49

Планирање се може посматрати и као процес избора правца деловања у којем менаџмент, на основу циљева и задатака и услова за њихово остваривање, изабере најбољу алтернативу која самим тиме постаје правац акције.⁸⁶

Полазна основа која одређује просперитет образовно-васпитне установе огледа се у планирању које представља примарни процес у функционисању установе. Од квалитета и реализације планираног зависи исход осталих фаза. Планирање се састоји од низа подпроцеса и активности које предвиђају и дефинишу циљеве. Процес планирања обухвата све структуре у школи, као и све активности које обављају запослени у њој. Орган руковођења и остали субјекти који учествују у руковођењу установом, као и у планирању од кога зависи квалитетно функционисање установе, морају сагледати реалне могућности установе и користити методе којима се руководе при планирању како би се побољшао квалитет рада образовно-васпитне установе.

Планирање је обавезан процес у школи, како за наставно особље и службе, тако и за директора као главног менаџера. Планирање као процес реализације будућих циљева често наилази на непредвидиве околности па је неопходна флексибилност. Процес планирања би зато био непрекидан и континуиран. Након реализације планираног и спроведене евалуације и контроле поново се врши процес планирања.

У школи као образовно-васпитној установи, планирање се одвија кроз израду, доношење, анализу и кориговање. У школским плановима који истовремено представљају и школска документа, дефинисани су циљеви које треба оставрити у наредном периоду. При изради планова користе се резултати анализе реализације претходних планова, оцена тренутног стања и реалних могућности установе, као и анализа фактора из окружења који могу утицати на реализацију планова.

На основу временског периода као критеријума остварења школских планова, планове делимо на: **дугорочне, краткорочне и средњорочне планове.**⁸⁷

⁸⁶ Церто, Ц., Церто, Т. (2009), *Модерни менаџмент*, МАТЕ, Загреб, стр. 98

⁸⁷ Даничић, Д., Јанић, М. (2012), *Значај планирања за остварење циљева интерне ревизије*, Научни часопис за економију, Бр. 4, Београд, стр. 14-19.



Слика 10. Подела планова

Дугорочни планови се праве за период од десет и више година. По свом карактеру ови планови су општи и неизвесни, с обзиром на то да се не могу предвидети могуће промене. Средњорочни планови су основни планови за развој школе. Овај план се раде за период од четири године и базиран је на дугорочним циљевима предвиђеним у дугорочним плановима, али доста детаљнији и прецизнији.

Средњорочни план садржи конкретне мере и активности од којих ћемо издвојити:

- циљеви и задаци у вези са развојем и модернизацијом наставе,
- коришћење резултата претходних истраживања,
- циљеви и задаци у вези са побољшањем рада школе,
- циљеви и задаци у вези са обезбеђивањем кадрова и стручним усавршавањем,
- циљеви и задаци у вези са стварањем потребних услова за реализацију наставних активности,
- циљеви и задаци у вези са обезбеђивањем финансијских услова,
- циљеви и задаци у вези са побољшањем организације и управљања,
- циљеви и задаци у вези са унапређивањем радне и животне средине.

Слика 11. Мере и активности средњорочних планова

Краткорочни планови се праве за период од годину дана или краће. Годишњи планови су делови средњорочног плана и они обезбеђују реализацију средњорочног план у датој години. Годишњи планови су детаљно урађени и конкретно дефинишу поступке. Годишњи планови

се разрађују кроз оперативне планове, који задатке из њих реализују на месечном или седмичном нивоу.

Школске планове још можемо поделити на укупне и појединачне. Укупни план школе чине појединачне врсте планова као што су: годишњи план школе, план рада наставничког већа, план рада разредног већа, план рада стручних актива, план рада директора, план рада помоћника директора, план рада педагога школе, план рада психолога школе, план рада школског одбора, план рада савета родитеља, финансијски план и план развоја школе.

Годишњи план рада школе је основни документ који садржи у себи све планове органа који учествују у реализацији активности у васпитно-образовној установи. Овим документом у установи одређени су циљеви и акције које се спроводе у једној школској години.

Годишњи план школе обухвата целокупни васпитно-образовни рад за све активности, а истовремено служи као основа за утврђивање задатака и обавеза у реализацији целокупног рада школе. Услови који одређују прогармирање су кадрови, материјални услови и време потребно за реализацију. Имајући у виду ове услове, свака школа ствара годишњи план полазећи од конкретних услова, потреба средине у којој се налази и могућности педагошког колектива. План мора бити педагошки сврсисходан, да доприноси богаћењу школског живота и требало би да служи побољшању рада школе. Сви актери у школи дужни су да се придржавају свог програма који представља саставни део плана рада школе. Педагошки радници морају пратити реализацију плана и богатити његов садржај, прилагођавати га условима у којима се спроводи, прихватати сугестије окружења, а све то у циљу побољшања садржаја плана. Припремајући своје планове запослени морају имати у виду следеће факторе:

- остварени резултати васпитно-образовног рада у претходној школској години,
- остварени резултати у примени савремене организације рада,
- анализа рада школе у претходној школској години направљена на основу педагошке и друге документације,
- сагледане потребе и интересе друштва уопште и друштвене средине у којој се школа налази,
- сагледане потребе и интереси ученика,

- закон о стручном усавршавању наставника.

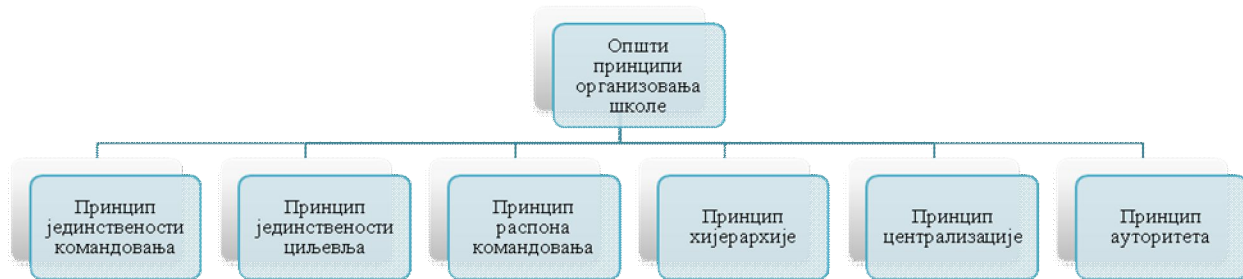
Може се закључити да је планирање јако битан и обиман посао без којег управљање институцијама образовног система није могуће. Менаџмент школе представља тимски рад свих актера умрежених у један заједнички циљ, а то је континуирани рад помоћу кога се долази до школе какву желимо. Процес управљања почиње планирањем, фазом у којој се одређују циљеви и акције за њихову реализацију. Менаџери на свим нивоима, сви актери у раду школе, морају планирати своје активности. Планови се по потреби могу мењати, али све у циљу побољшања васпитно-образовног рада и рада школе која не сме заостајати за динамиком друштвених промена.

2. 5. 2. Организовање у основном образовању

Организовање представља један од основних процеса управљања школом. Организовање и планирање су две основне фазе процеса управљања међусобно повезани директном и повратном везом. Организовање представља дефинисање и успостављање оптималне комбинације људских и физичких ресурса, који ће омогућити ефикасно функционисање школе. То је процес формирања организационе структуре школе, што подразумева поделу рада, груписање и повезивање појединих врста послова, делегирање овлашћења и одговорности у обављању послова и пројектовање комплетне структуре повезивања свих потребних ресурса у складну и функционалну целину. Крајњи циљ процеса организовања је постизање ефикасног рада. Овај циљ се постиже формирањем одговарајуће организације школе која омогућава да се успешно реализује оно што је дефинисано у фази планирања.

Хек и Халингер посебну пажњу посвећују тестирању динамичког модела организационог руковођења школе.⁸⁸ Халингер наглашава идеју да директор школе може имати утицај који је важан за постигнућа ученика кроз развој организације и културе школе. Један од главних задатака директора јесте да иницира процесе и структуру у школи који омогућавају сарадњу међу запосленима и њихово учешће у доношењу одлука.

⁸⁸ Heck, R. H., Hallinger, P. (2009), *Testing a dynamic model of organizational leadership and school improvement effects on growth in learning*. Paper presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association: Disciplined Inquiry: Education Research in the Circle of Knowledge, San Diego, CA, стр. 98



Слика 12. Општи принципи организовања школе

Формирање ваљане организације школе захтева да се познају и користе одређени општи принципи организовање које ћемо и навести, што је приказано на слици 12.:

- Принцип јединства командовања говори о томе да сваки запослени прима наређења само од једног руководиоца.
- Принцип јединства циљева говори о томе да сви запослени у школи треба да раде на остварењу истих, заједничких циљева.
- Принцип распона командовања говори о броју запослених којима руководи један шеф, тако да треба одредити прихватљив број запослених којима може руководити једна особа.
- Принцип хијерархије говори да мора постојати одређени ред којим се регулишу надлежности у погледу руковођења.
- Принцип централизације говори о томе да на сваком ступњу хијерархијске лествице постоји одређени руководилац који има све компетенције.
- Принцип ауторитета говори о томе да основна особина сваког руководиоца треба да буде ауторитет, јер без њега руководилац не може издавати наредбе запосленима.

Имајући у виду опште принципе организовања, потребно је формирати организационе структуре, односно организационе јединице задужене за обављање појединих врста послова. Директор школе обликује групе с обзиром на задатке које поједини члан извршава. Он поставља хијерархијску структуру и линију вертикалне одговорности. Организацијом се постиже одговарајућа подела рада и расподела опреме. Организационим јединицама се додељују задаци и компетенције у извршном и управљачком процесу, чиме се постиже да

школа функционише као јединствени организациони систем. Подела рада, задатака, надлежности и компетенција у управљачком процесу по ужим организационим деловима установе чини децентрализацију управљања. Следећи процес у добром организовању јесте повезивање делова у целину, односно повезивање јединица и избор механизма координације.

Приликом формирања организационих јединица, или тимова, како би посао био ефикасно обављен и како би се достигли циљеви, треба:

1. одабрати људе који ће чинити тим,
2. одредити руководиоца тима,
3. дефинисати и одредити потребне ресурсе,
4. обезбедити потребна финансијска средства,
5. израдити планове реализације,
6. реализовати планове и пратити реализацију.

Функционисање школе као организације захтева партиципацију свих интересних група у раду школе: ученика, наставника и родитеља инсистирајући на јавности њиховог деловања.⁸⁹

Организација сваке школе зависи од специфичности које је карактеришу, а које су дефинисане: социјалним, културним, економским окружењем, затим кадровским условима, ученицима, родитељима ученика, међуљудским односима, нивоом педагошке културе, материјално-техничким условима и другим карактеристикама.

Будућа школа тражи нове организационе облике. Друштво данашњице карактерише подела рада која је у знаку брзине, диференцијације, ширења и фрагментације свести. На овај начин стварају се нови организациони модели који су применљиви у савременој организацији школе.⁹⁰

⁸⁹ Спасеновић, В., (2009), *Тенденције и правци развоја школских система европских земаља*, Зборник радова са научног скупа Будућа школа I, Српска академија образовања, Београд, стр. 85.

⁹⁰ Аврамовић, З., (2009), *Шта ће бити основни изазов будуће школе*, Зборник радова са научног скупа Будућа школа II, Српска академија образовања, Београд, стр. 889.

Да би организовање у образовно-васпитној установи имало бољу функцију, неопходно је да постоји стална комуникација међу свим учесницима у реализацији образовно-васпитног процеса. Увек мора постојати добра воља од стране наставника и запослених у комуникацији према родитељима чиме се повећава углед појединца и установе.

Преко 68% запослених у колективу образовно-васпитне установе истиче да разне гласине које су присутне у колективима утичу на међуљудске односе у колективу.⁹¹ Адекватна организација рада руководства школе треба да утиче да међуљудски односи буду на завидном нивоу. Стога, руководеће кадрове треба додатно оснажити новим знањима и подизањем њихових компетенција из области комуницирања и односа са свим чиниоцима јавности. Основна школа представља специфичну организацију, где менаџер школе има кључну улогу у процесу успостављања квалитетнијих међуљудских односа у колективу чиме се побољшава образовно-васпитно деловања у установи.⁹²

Може се закључити да је организација, у најширем смислу, начин уређивања друштвених односа у одређеној друштвеној групи. Организацију, неопходну за добро функционисање васпитно-образовне установе, чине људи, удруживање и заједнички циљеви. Менаџмент користи организовање да што ефикасније комбинује људске и материјалне ресурсе, прилагођавајући се условима у окружењу.

2. 5. 3. Процес мотивације запослених у основном образовању

Мотивација, према мишљењу многих истраживача, представља један од главних психолошких покретача сваког човека. Успешност у раду и понашање сваког запосленог условљени су знањем, способностима и мотивацијом.

Мотивација људи представља основу која је незаменљива при извршавању постављених задатака. Такође, истиче да природа човека може да буде један од највећих проблема људске

⁹¹ Вулетић, С. (2012), *Интерперсонална комуникациона компетенција – кључни сегмент интелектуалног капитала запослених у образовној установи*, у Зборнику радова са 10. међународне конференције, На путу ка добу знања, Факултет за менаџмент, Сремски Карловци, стр. 343

⁹² Јовановић, Б. (2009), *Конституисање и развој васпитног система школе*, Зборник радова са научног скупа Будућа школа, Српска академија образовања, Београд, стр. 338

мотивације.⁹³ Мотивација запослених представља начин деловања и руковођења којим менаџер управља запосленима у организацији ради остваривања постављених циљева.⁹⁴ Мотивација представља и спремност да се употреби веома велики напор усмерен ка остваривању циљева организације, али и истовремено остваривање индивидуалних потреба запослених.⁹⁵

Постоје различите дефиниције мотивације. Многи истраживачи, који се баве овом облашћу последњих деценија, истичу да су у тим дефиницијама суштине исте или сличне. Оне се огледају кроз мотивацију индивидуе која у себи садржи жељу да се нешто оствари или постигне укључујући физички напор вођен размишљањима о испуњењу индивидуалних потреба.⁹⁶

Приликом руковођења запосленима треба поставити јасне циљеве где запослени имају праву информацију о резултатима свога рада као и адекватну награду када остваре постављени циљ. За обављање различитих задатака постоје и различите врсте награђивања. Системом похваљивања и награђивања запослени се боље мотивишу за успешну реализацију постављених циљева. Услед технолошког развоја организација, неопходно је мотивисати запослене да се што пре и на ваљан начин прилагоде новој ситуацији.⁹⁷

Како директор васпитно-образовне установе има функцију руководиоца, његов посао је да мотивише запослене како би сви били посвећени организацији. Мотивација подразумева процес утицаја на запослене како би се они максимално залагали у заједничком раду и постизању циљева који су јасно дефинисани.

⁹³ Herzberg, F., (1968), *One more time: how do you motivate employees?*, Harvard Business Review, vol. 46, iss. 1, стр. 53–62.

⁹⁴ Shadare, O. A., Hammed, T. A. (2009), *Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan*, Oyo State, Nigeria, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, No. 16, стр. 7-17.

⁹⁵ Srivastava, S.K., Barmola, K.C., (2011), *Role of Motivation in Higher Productivity*, SMS Varanasi, Vol .7, No.1, стр. 88-99.

⁹⁶ Yusoff, F.W., Kian, T.S., Idris, T. M. (2013), *Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for today's environment?*, Global Journal of Commerce & Management Perspective, Vol. 2, No. 5., стр. 18-22

⁹⁷ Сајферт, З. (2014), *Менаџмент људских ресурса*, Технички факултет Михаило Пупин, Зрењанин, стр. 45

Да бисмо ваљано мотивисали запосленог морамо имати у виду:

- индивидуалне карактеристике запосленог (морамо познавати и поштовати његове ставове, препознати вредности којима се води, знати његова очекивања и потребе),
- карактеристике посла (познавање разноликости и занимљивости посла помаже нам да одредимо особу која ће бити најпогоднија за извршавање одређеног типа задатака),
- радна ситуација на послу (морамо водити рачуна о условима рада, сарадницима, начину награђивања),
- утицај окружења (морамо познавати социјалну ситуацију запослених).

Многи проучаваоци психологије личности су покушали да направе класификацију мотива који утичу на понашање појединаца.

Основна стратегија мотивисања би била добра комуникација између менаџера и свих запослених. Мотивација је оно чиме постижемо да се људи понашају на начин којим постижемо циљеве организације и испуњење свих појединачних потреба. Кроз рад, уз добру мотивацију, запослени треба да допринесу успеху рада школе, али и да задовоље сопствене потребе. Да би адекватно мотивисао раднике, директор их мора подстицати личним примером.

Запослени мора бити добро информисан, мора знати шта се од њега очекује и у ком року треба да оствари резултат. Директор или руководилац тима мора прецизно формулисати задатак и благовремено га проследити запосленима. Никако се не сме заборавити на награђивање запослених за њихов труд и рад. Критеријуми награђивања морају бити прецизно одређени и као такви морају бити доступни свим запосленима како би исти имали увид у то за шта се боре и како би конкуренција била здрава и подстицајна.

Мора се водити рачуна о томе да мотивација није бескрајна и да се увек морају пронаћи нови начини мотивисања радника што мотивацију чини врло сложеним процесом у управљању. Менаџер мора бити личност са довољно компетенције, умећа, снаге, воље и иновативности како би успевао да мотивише раднике да дају свој максимум у остварењу заједничких и појединачних циљева.

Рад директора школе највише се проверава и потврђује у пракси. Директор мора да познаје природу и обим послова свих запослених и ученика, да би био успешан. Директор мора да учествује у свим фазама рада у настави, почев од планирања до евалуације резултата, мора да подржава успешне, а сузбија негативне појаве. Директор треба да повезује све чиниоце који утичу на процесе образовања, укључујући и мотивацију.

Мерилом успешности директор не сме сматрати обим послова, већ њихов квалитет. Директор не треба да своју улогу сматра најважнијом, мора више знати што се тиче организовања и управљања од запослених. Директор не би могао да буде успешан, ако се не би стално образовао и усавршавао.⁹⁸

Посебно је наглашена одговорност директора за квалитет и комуникацију. Није без основе изречена тврдња *Какав директор таква и школа*, што је емпиријски доказано.

2. 5. 4. Контрола у основном образовању

Контрола представља последњу фазу у управљању. Контрола је сложен и дуготрајан процес који обухвата спектар активности усмерених ка анализирању и провери извршавања планираног. Она је усмерена на анализу остварених резултата и њихово упоређивање са планираним циљевима.⁹⁹ Контрола делује превентивно, у смислу предузимања корекција и исправљања одступања од плана. Систем контроле је регулатор процеса управљања и чини га успешним. Контрола је директно повезана са планирањем јер омогућава да се утиче на планирање и да се мењају задати циљеви и резултати.

Контрола у основном образовању може бити екстерна, коју спроводе спољни надлежни органи, и интерна, коју обављају сами извршиоци задатака. Да би контрола деловала позитивно на раднике, морају се прво уочити позитивни резултати рада, а након тога

⁹⁸ Недовић, В. (1998), *Директор школе - настава и наставници*, Учитељски факултет, Београд, стр 16.

⁹⁹ Крстић, Г., Николић, М. (2009), *Ефективна контрола у функцији унапређења перформанси и конкурентности предузећа*, Зборник радова „Развијање конкурентности предузећа у Србији у условима европских интеграција“ Економски факултет, Универзитет у Нишу, Ниш, стр. 315-331.

недостаци које треба отклонити. Директор, као главни менаџер, контролом процењује колико организација успева у остварењу циљева. Контрола омогућава исправљање и побољшање квалитета извођења планираних акција.

У процесу управљања и руковођења васпитно-образовном установом контрола има активну улогу јер помаже у процесу откривања и отклањања недоследности у одвијању наставног процеса или у материјално-финансијском, административном и организационом деловању.

Менаџмент контрола у организацији подразумева настојање менаџера да обезбеди посвећеност свих запослених остваривању циљева и свих задатака које је установа испланирала.¹⁰⁰ Контрола коју врши менаџер у образовно-васпитној установи представља неопходност којом директор школе води рачуна да се образовно-васпитни процес одвија у складу са плановима и законским регулативама. Ова контрола има утицај на понашање свих учесника у одвијању образовно-васпитног процеса јер постоје чињенице које упућују на то да поједини учесници образовно-васпитног процеса не делују на одговарајући начин. У установи свака ситуација одликује се различитим карактеристикама, па се тада контрола не може јединствено примењивати.¹⁰¹

2.6. Систем квалитета у образовању

Квалитет је степен испуњавања захтева ученика. Квалитет образовања се дефинише као квалитет образовања у ширем и ужем смислу. Квалитет образовања у ширем смислу обухвата усаглашеност образовања (резултата, процеса и система) са потребама и захтевима ученика, циљевима, нормама и стандардима. Док квалитет образовања у ужем смислу, обухвата усаглашеност припреме наставника (резултата, процеса) са потребама и захтевима, циљевима, нормама и стандардима.

На квалитет образовања утичу многобројни захтеви од којих се могу издвојити захтеви: корисника, заинтересованих страна, међународних стандарда и међународних организација,

¹⁰⁰ Merchant, K., Van der Stede, W., (2003), *Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Prentice Hall, New York, стр. 27

¹⁰¹ Merchant, K. (1982), *The Control Function of Management*, Sloan Management Review, Summer, стр. 43-55.

захтеви система менаџмента квалитетом, захтеви стандарда рада школе и захтеви технолошких стандарда рада.

Основне школе су у обавези да раде на бази захтева корисника образовних услуга и да испуне жеље, очекивања и надања у погледу квалитета образовања. Зато су сви наставници, заједно са директором, дужни знати и схватити потребе и захтеве корисника у датом тренутку и у будућности, испунити захтеве и тежити ка превазилажењу очекивања ученика.

Истраживања су показала да је најбољи модел обезбеђења и унапређења квалитета образовања базиран на увођењу система менаџмента квалитетом на основу концепта тоталног управљања квалитетом и континуалног унапређења, који су нашли своје место у захтевима међународних стандарда.

3. МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКОГ КАПИТАЛА У ОСНОВНОМ ОБРАЗОВАЊУ

Један од најбитнијих елемената у стратегијама развоја већине земаља представља образовање и васпитање као процес на основу кога се стичу знање и понашање. Знање и понашање представљају најзначајнији ресурс који је неопходно константно развијати и оплемењивати што зависи од развоја образовног система и организације одговарајућег образовно-васпитног процеса.

Развој савременог друштва своју стратегију темељи на што образованијем становништву које представља стуб економског, културног и свеукупног друштвеног напретка. У савременом свету све већи значај се даје људским потенцијалима, па се као исход појавио и појам менаџмента људских ресурса који се бави проучавањем свих сегмената који су заступљени у једној организацији. Остваривање постављених циљева организације огледа се у успешном управљању људским капиталом у тој организацији ¹⁰²

За разлику од менаџмента из економске сфере, који се заснива на карактеристикама чији је циљ повећање ефикасности рада, менаџмент у образовању заснива се на принципима и методама којима се повећава ефикасност рада стварајући већу количину знања као неопходни сегмент развијене и стваралачке личности. ¹⁰³

Менаџмент представља руковођење људима које омогућава извршавање задатака на хуман, економичан и рационалан начин. Посебан значај се огледа у образовном менаџменту. ¹⁰⁴

Потреба за менаџментом у образовно-васпитном процесу је актуелно присутна последњих година. Са настанком промена у друштву и образовни систем мора пратити те промене, зато

¹⁰² Пржуљ, Ж., (2002), *Менаџмент људских ресурса*, Институт за развој малих и средњих предузећа, Београд, стр.11

¹⁰³ Агатоновић, Б., (2000), *Менаџмент у образовању и унапређивање образовног система*, Настава и васпитање, Вол. 49, Бр. 3, Београд, стр. 350-369.

¹⁰⁴ Шпалинский, В. В. (2000). *Психология менеджмента*. УРАО, Москва, стр. 87

се инсистира на квалитетном менаџменту школе који ће допринети развоју образовно-васпитног система.

Менаџмент људског капитала у основном образовању подразумева синхронизован, плански организован и темељно проучен и анализиран процес који има за циљ унапређење образовно-васпитног процеса. Менаџмент је млада научна дисциплина која је настала као резултат потребе да се са што мање енергије и средстава постигну жељени резултати.

У свакој организацији или установи треба да постоји организациона целина која има задатак да се бави менаџментом организације или установе. Образовањем и похађањем семинара из области менаџмента који даје допринос што бољем и ефикаснијем функционисању образовно-васпитне установе, менаџери постају све више компетентни за руковођење и управљање људским ресурсима.

За менаџмент можемо рећи да представља вештину која увек мора бити усмерена ка реализацији различитих активности којима се остварује ефикасније функционисање друштвених система.

За менаџмент постоје различите дефиниције, али можемо издвојити следећу дефиницију која истиче да је менаџмент „функција сваке свесне друштвене активности, значајне за друштво али и за појединца, почев од активности вођења једне државе, преко вођења компаније, предузећа, друштвене организације и институције, па до индивидуалне активности, нпр. активности самосталног учења”.¹⁰⁵

Један од циљева менаџера јесте да има висок степен етичности која се огледа у ефикасном остваривању циљева који дају допринос широј друштвеној заједници.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Алибабић, Ш., (2002), *Теорија организације образовања одраслих*, Институт за педагогију и андрагогију Филозофског факултета у Београду, Београд, стр 35.

¹⁰⁶ Georgescu, S., (2013), *The moral manager: Regaining ethics for business*, Business Excellence and Management, Vol. 3, No. 4., стр. 23

Менаџери, односно људи или тимови који управљају образовно-васпитним процесом на свим нивоима, морају имати специфичне особине личности и одређене компетенције како би успешно водили школе, односно образовно-васпитни процес.

Као што смо претходно наводили, менаџер школе мора знати да планира, организује, руководи и контролише васпитно-образовни процес у организацији коју води. Кључ доброг рада школе лежи у запосленима те је одабир најбољих људи за сваки део у образовном систему јако битан део образовно-васпитног менаџмента у основном образовању.

3.1. Образовно-васпитни менаџмент у основном образовању

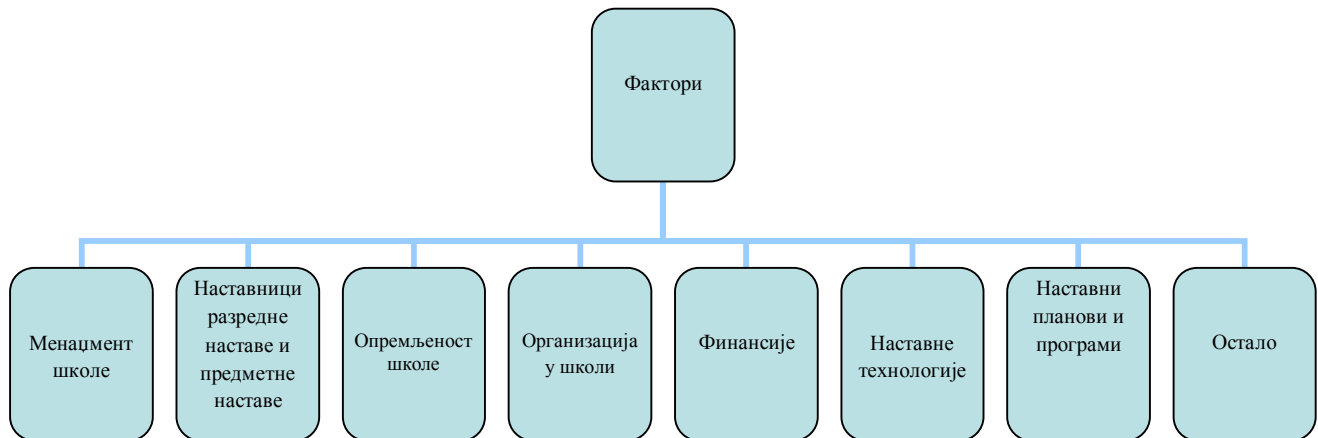
Општи циљ образовања може се дефинисати као подстицај и допринос развоју, а самим тим и унапређењу квалитета живљења и оспособљавања самосталног остваривања личних, професионалних, друштвених, породичних, креативних улога. Образовање је средство и друштвеног и личног развоја, те стога има вредност само по себи, па је зато неопходно подстицати друштво на целоживотно учење.

Образовни менаџмент има велику важност. Он истиче значај педагошког менаџмента, диспозитивног менаџмента и социјалног менаџмента. Значај педагошког менаџмента огледа се у дидактичко-методичком праћењу образовног процеса, док се диспозитивни менаџмент односи на планирање, реализацију и анализу образовног процеса у установама. Социјални менаџмент ставља акценат на развој људских ресурса и целокупне организације.¹⁰⁷

Образовно-васпитни менаџмент у основном образовању може се дефинисати као процес усаглашавања и развоја људских и материјалних потенцијала у подручју васпитања и образовања. Циљ овако дефинисаног образовно-васпитног менаџмента јесте остваривање развојних циљева, као и циљева образовне политике.¹⁰⁸

¹⁰⁷Петряков, П. А., (2013), *Образовательный менеджмент как объект меж- дисциплинарных исследований*, Человек и образование, № 3 (36), Москва, стр. 117–122.

¹⁰⁸Зуковић, С., Кнежевић Флорић, О., (2014), *Педагошки менаџмент у функцији партнерства обитељи и школе*, Школски вјесник Вол. 63, Бр. 1-2, Београд, стр. 201-213.



Слика 13. Фактори који утичу на квалитет основног образовања

Квалитет образовно – васпитног процеса у основном образовању зависи од следећих фактора: менаџмента школе (директора и осталих руководећих структура), наставника разредне и предметне наставе (људског капитала), опремљености школе, организације у школи, финансија, наставне технологије, наставних планова и програма, наставних метода и поступака, окружења у коме се одвија образовно-наставни процес, подршке локалних власти и других фактора. Најзначајнији фактор, који је стуб квалитетног основног образовања, јесте менаџмент школе и наставни кадар.

Задатак образовно-васпитног менаџмента у образовно-васпитној установи је тежња ка остваривању образовно-васпитних циљева уз коришћење и спољних утицаја, ван установе, као што су економски, друштвени, технолошки и други.

Основни стуб образовно-васпитног система једне друштвене заједнице јесте основно образовање и васпитање. Основно образовање треба да буде темељено на образовно-васпитним садржајима који су гаранција виших образовних система и квалитета целокупног живота једног друштва.

Све промене у систему основног образовања, које су се одвиле претходних година у нашој друштвеној заједници, захтевају да руководиоци школа својим деловањем буду на висини

задатка који није уопште лак. Дакле, од директора као главног менаџера школе зависи колико ће промене бити примењиване.

Наиме, деловање директора као органа руковођења морамо схватити као један од основних елемената реформе основног образовања. Како би са своје позиције одговорио свим захтевима савременог школства, директор школе мора да буде јако стручна и способна личност. Одговорношћу, стручношћу и вером у савремени систем образовно-васпитног процеса, он мора да делује на све стручне сараднике, наставни кадар, ученике као и на читаво своје окружење.

Директорова убедљивост у савремени систем образовања као и његово деловање од посебног су значаја за колектив, али и за окружење јер свака промена наилази на препреке у друштву, како унутар колектива где појединци не желе да прихвате савременост у настави већ желе да задрже традиционалност, тако и у окружењу где мање образовани људи пружају отпор савремености и напретку.

Морамо сви бити свесни чињенице да не постоји добра школа коју води лош директор, чак и под претпоставком да су испуњени сви остали услови (ресурсни, технички, материјални), али и чињенице да постоји добра школа коју води добар (способан и компетентан) директор који функционише у далеко скромнијим условима.

Како би успешно руководио школом и био у току са савременим дешавањима у процесу образовања, неопходно је да директор школе ради на свом личном, професионалном, стручном усавршавању и оспособљавању.

Концепција образовања би могла бити представљена као процес образовања и његових резултата, схватање и замисао образовања у неком одређеном времену или у некој одређеној заједници или на нивоу индивидуалних промишљања.

3.1.1. Директор школе

Директор школе управља и руководи школом. Избор директора врши се на основу јавног конкурса из редова наставника, учитеља или стручних сарадника.¹⁰⁹ Руководилац образовно-васпитне установе као савремени менаџер управља пословима и утиче на развој школе као организоване целине која има своју аутономију. Директор је задужен за остваривање циљева који су предвиђени одређеним законским и подзаконским актима. Сложеност послова и задатака које директор школе обавља упућује нас да његову улогу сагледамо са више аспеката.

Улога директора школе је вишеструка. Једна од водећих улога директора је интеграција појединаца, стручних служби и стручних органа. Специфичност послова у основном образовању упућује на неопходност свакодневне координације свих учесника у образовно-васпитном процесу-појединачно, али и координација стручних органа, стручних већа, одељењских већа, техничке и административне службе.

Ширина знања је од изузетног значаја за обављање менаџерског посла, што значи да менаџер мора да познаје технологију и средства рада, да познаје психологију личности како би могао да разуме осећања и мотивацију оних са којима ради, да познаје основна начела и принципе економије и финансија, али и да познаје законодавство. Директор треба да има знања из свих оних области које ће му омогућити да буде успешан, мора развити стваралачке способности, способности комуницирања, способности у области људских ресурса, способности за тимски рад, као и способности одлучивања и решавања проблема.

Директори морају познавати друштвено-политичко, економско и културно окружење, како би могли да се снађу у различитим ситуацијама. Образовање директора је паралелно са развојем науке и технологије. Тако је настао период перманентне обуке руководећег кадра, и то кроз курсеве и семинаре. Семинари су временом прерасли у сталне облике образовања.

¹⁰⁹ Манојловић, Г., Арсовски, С., Николић, И., (2013), *Стандардни директора у функцији квалитета школа*, 40, Народна конференција о квалитету, 8. Национална конференција о квалитету живота, стр. 2.

Функционално образовање директора оспособљава да исправно примени концепте планирања, организовања, мотивисања и контроле укупног менаџмент процеса. Функционално образовање директора заснива се на филозофији, теорији и методологији таквог образовања. Основни елементи филозофије образовања директора јесу: решавање проблема и сукоба путем учења и развоја, стратегија организационих промена и улога образовања кадрова у увођењу промена, концепција и организација професионалног развоја кадрова, као и менторски рад са сваким појединцем или групом у циљу развоја вештине руковођења.¹¹⁰

Послови које обавља директор а везани су за менаџмент, неопходни су за организацију свакодневног живота школе. Ови послови односе се на планирање, анализирање, организацију и надзор. Међутим, послови који се тичу вођства везују се за људе, људски потенцијал, њихово понашање, стил рада, комуникацију и мотивисање. Морамо нагласити да се менаџмент односи на ствари, а вођство се односи на људе. За менаџерски стил директора можемо рећи да је рационалан, а лидерски стил емоционалан. Менаџер одржава системе, ослања се на контролу и краткорочније посматра ствари. Функција директора као менаџера је да заповеда и контролише користећи формалне процедуре и рационалне методе.¹¹¹

Многи фактори који утичу на функционисање школе имају стратешки карактер. Најзначајнији међу њима су: законодавство, локалне власти, родитељи, ученици, финансије, социо-економско окружење, конкуренција. Ови фактори се непрестано мењају и изван су надзора директора школе.¹¹²

Савремени директор школе свакодневно прима велику количину информација како у установи тако и у окружењу ван установе. Својим способностима и умећем мора да врши филтрирање примљених информација и да их усмерава у правом тренутку према члановима колектива чиме остварује још једну улогу, што је улога комуникације.

¹¹⁰ Агић, Х., Авдић, А., Бајрић, А., Бајрић, А., Халиловић, Х., Хасановић, Х., Куревић, Ј., (2006), *Вођење у образовању : Менаџмент у образовању*, Leadership in education: management in education, стр. 98

¹¹¹ Срдић, В., (2015), *Директори школа и образовни менаџмент*, Синтезе, број. 7., стр. 5-17.

¹¹² Бекман, Е., Трафорд, Б. (2008), *Демократско управљање школом*, Савет Европе, Council of Europe Publishing, стр. 7-9.

Директор као лидер треба да има визију организације коју води у будућност и да има способност да позитивно утиче на мотивисаност запослених и да своју визију организације подели на адекватан начин са запосленима.¹¹³

Директор школе је свакако први човек установе и он управља људским ресурсима и руководи пословима, па га посматрамо и кроз улогу вође. Директор као менаџер у току обављања послова који су му у опису радног места има и улогу доносиоца разних одлука које морају бити у складу са законом који прописује овлашћења директора. Те одлуке се односе на поделу појединачних задужења, формирање тимова и радних група, награђивање појединаца и група, похвале, пријем радника у радни однос, дисциплинске мере и сл.¹¹⁴

Доносилац одлука мора водити рачуна да све одлуке буду засноване на законским овлашћењима која има директор, благовремене, праведне. Савремени директор мора бити свестан да он има и улогу доносиоца одлука које морају имати своју сврху. Како се често чује у колективима клима мора бити повољна како би се изградили најквалитетнији међуљудски односи.

Једна, такође, важна улога која некада има много велики значај је улога креатора атмосфере у школском колективу коју, такође, остварује директор школе. Директор својом личношћу, која мора бити прва међу једнакима, мора да створи атмосферу у којој ће сваком запосленом и сваком ученику ставити до знања да сви имају исти третман без обзира да ли постоји нека врста различитости међу њима. Сваки успех се мора истаћи, а уколико постоје моућности и наградити.

Награђивање и стимулисање запослених и ученика има за циљ подизање квалитета рада установе као и њену презентацију и препоруку будућим генерацијама. Као што је потребно стимулисати оне који су својим професионалним успесима постигли више, тако оне који су

¹¹³ Андевски, М., Арсенијевић, Ј., (2012), *Leadership Characteristics Of Schools' Employees InSerbia*, у часопису Индустија, Vol.40, No.3., стр. 178

¹¹⁴ Антонијевић Љ., (2008), *Компетенције директора у управљању и руковођењу школом*, Директор школе, бр. 1., Београд, стр. 75-81

мање заинтересовани или избегавају своје обавезе треба покренути. То може да учини директор који зрачи оптимизмом, разумевањем и радном енергијом која покреће колектив.

Да би остварио све ове улоге, од директора школе очекује се да својим радним, моралним, људским и другим позитивним особинама буде узор својим запосленима. Све наведене улоге се међусобно преплићу, па се од директора очекује максимално ангажовање како би квалитетно обављао своју функцију. Од остваривања ових улога зависи да ли ће директор бити квалитетан и успешан у свом раду кроз шта ће се огледати и квалитет установе којом руководи. Успешан директор мора поседовати знање, способности, као и одређене особине.

Личне карактеристике су особине које човек поседује или не, способност се стиче теоретским учењем и практичним радом. Да би директор био добар и успешан у послу који обавља потребно је да поседује одређене особине и способности од којих зависи његова успешност у вршењу своје функције.

Посао директора је изузетно сложен, захтеван и изазован. Да би испунио захтеве свог позива, према ставовима многих теоретичара, директор треба да буде: поштен, интелигентан, вредан, флексибилан, енергичан, амбициозан, маштовит, оптимиста, јака и стабилна личност.

Директор који својим поштењем оставља утисак човека који је на висини својих директорских задатака, треба да доноси правичне и исправне одлуке које су у интересу установе. Он мора на коректан начин да даје одређене задатке запосленима, али исто тако мора и на коректан начин да вреднује рад извршиоца тих задатака. За квалитетно обављање задатака и исте резултате мора да буду и исте и адекватне награде и обрнуто за исте пропусте исте санкције.

Уколико директор врши калкулацију према личним проценама, које одударају од правилника за вредновање и награђивање ученика и запослених у установи, неминовно је да ће доћи до ситуација које ће нарушити међуљудске односе у установи.

Једна од битних особина коју треба да поседује успешан директор је поседовање одређеног степена интелигенције. Ову особину човек природно поседује и она је један од основних

предуслова за стицање нових знања и способности. У опису радног места директора стоји и то да му је обавеза решавање конфликтних ситуација. Само интелигентан човек који обавља функцију директора може у оваквим ситуацијама да дође до благовременог и квалитетног решења које оставља поруку колективу да је донета мудра и интелигентна одлука.

Установа образовања и васпитања на свом челу мора да има директора који је вредан и радан. Једино изузетно радан, вредан, прецизан и одговоран директор може квалитетно да врши своју функцију и да својим примером буде носилац радне атмосфере у установи. Својим примером он креира радну атмосферу која мора да буде таква у школи и када је директор одсутан из установе. Код запослених мора да буде изграђена свест да они треба да што квалитетније и одговорније обављају своје послове и када руководиоцац није ту.

За успешно вођење установе у којој се одвија образовно-васпитни процес неопходно је да директор установе поседује високи степен флексибилности. Директор који мора бити флексибилна личност, мора своје понашање да прилагођава датим ситуацијама. Он не сме бити прек и крут при решавању конфликтних ситуација јер тада улази у ризик да донесе погрешне одлуке које настали проблем могу додатно да закомпликују.

Оно што се захтева при обављању функције директора јесте то да директор мора да поседује и енергичност. Дакле, да би био успешан, директор школе мора бити и енергичан. Он мора посебно водити рачуна о томе да мора одлучно и енергично да решава проблеме. Пред проблемима се не сме повлачити и не сме одлагати њихово решавање. Његова енергичност се огледа и у инсистирању на томе да запослени испуњавају оне задатке који су им постављени.

Само онај појединац који се одликује амбициозношћу може бити успешан директор. Успешан директор не сме да се задовољи оним што је постигнуто, већ мора стално да улаже у себе, своје усавршавање и подизање компетенција како би се његово лично усавршавање и напредовање одразило на већу успешност његовог рада и рада школе у целини.

Како би директор школе био што успешнији у управљању људским капиталом, он мора да буде личност коју карактерише велика доза оптимизма. Директор мора да верује у своја

умећа и способности и у позитивно решавање проблема који су присутни у установи. Само директор школе који поседује оптимизам може сигурно да напредује и да проналази одговарајућа решења за што боље управљање и руковођење установом.

Успешан директор школе мора да буде храбар и не сме да поклекне пред великим проблемима. Он се са проблематичним ситуацијама мора ухватити у коштац, преузимајући ризик могућих последица.

Само јака и стабилна личност може остварити успех у управљању и руковођењу. Успешан директор треба да ужива углед у установи којом руководи као и у локалној заједници. Много је још особина које треба да поседује један успешан директор школе. Уколико би поседовао све од наведених особина, а и друге позитивне особине које нису поменуте, такав директор би био идеална личност.

С обзиром на то да не постоји идеална личност која поседује све наведене особине, потребно је да директор школе поседује већину од ових особина како би био успешан директор.

3.1. 1. 1. Компетенције директора

Промене и трансформације у друштвеној заједници као циљ цивилизацијског развоја захтевају менаџере који имају способности да управљају тим променама уз подршку знања, способности и личне снаге и да делују као главни агенси промена у процесу руковођења и управљања на нивоу образовно-васпитних установа. Менаџер образовно-васпитне установе као доносилац одлука мора да поседује професионална знања интердисциплинарне природе и менаџерске вештине које су везане за управљање људским ресурсима и интелектуалним системима. Један од основних задатака менаџера школе јесте развој образовно-васпитне установе која мора да пружи квалитетан образовно-васпитни процес. Компетенција представља способност особе да повеже знање, вештине, однос и професионални идентитет

релевантан за оређену професионалну ситуацију са личним карактеристикама и да спроведе то на интегрисани начин.¹¹⁵

Успешан менаџер образовно-васпитне установе треба да буде компетентна личност која мора да има одговарајућа знања и вештине. Он мора да поседује компетенције које можемо дефинисати као: инструменталне, интерперсоналне и системске компетенције.

Компетенције које имају инструменталну функцију обухватају:

- когнитивне способности, способности разумевања и манипулације идејама и мислима;
- методолошке способности комуникације са околином (организовање времена и стратегије учења, доношења одлука или решавања проблема);
- технолошке способности (коришћење технолошких средстава, рачунара и примена вештине управљања информацијама);
- језичке способности као што су писана и усмена комуникација и знање страног језика.

Интерперсоналне компетенције представљају индивидуалне способности које обухватају умеће изражавања својих осећања, критике, самокритике, социјалне вештине као што су интерперсоналне вештине, рад у тимовима или изражавање друштвене и етичке посвећености. Ове компетенције омогућавају процесе друштвене интеракције и сарадње. Системске компетенције огледају се у комбиновању разумевања, сензибилитета и знања помоћу чега менаџер може да сагледа у каквом су односу поједини делови и на који начин чине целину.

Многи истраживачи потврђују у својим истраживањима неопходност трансформације и сталног усавршавања руковођења које се мора стално надограђивати и тиме подизати компетенције директора како би пружили неопходну подршку наставном кадру кроз инструктивно-педагошки рад. Неопходност трансформације посебно истичу Литвуд¹¹⁶ у свом раду који се бави реструктурирањем школе као и Фулан^{117 118} који у својим радовима истиче

¹¹⁵ Krüger, M. L., (2009), *The big five of school leadership competencies in the Netherlands*. School Leadership & Management, 29(2), стр. 109–127

¹¹⁶ Leithwood, K., (1994), *Leadership for school restructuring*. Educational Administration Quarterly, стр. 450–510

¹¹⁷ Fullan, M. (2002). *Leadership and sustainability*. Principal Leadership, 3, стр. 15–17.

одрживост лидерства у образовању. Истом том темом бавили су се и Милфорд и Бишоп¹¹⁹ истичући значај руковођења у организацији учења. У каснијим истраживањима Милфорд и Силинс¹²⁰ говоре о чињеници да је неопходно унапређивати стечена знања.

Како развој у друштву условљава и промене у образовно-васпитном систему, тиме и у основној школи као организацији, посао директора поред педагошких компетенција изискује и знања о организацији и специфичностима рада школе. Директор својим активностима, уз неопходну сарадњу колектива, гради рејтинг школе у окружењу. Како се школа, према захтевима друштвених потреба, константно мења, онда позиција директора школе захтева личност која има одређене компетенције.

Директор основне школе мора:

- владати својом струком, наставним предметом;
- познавати процесе управљања школом;
- бити позитиван пример у раду и понашању;
- да буде визионар;
- да унапређује образовно-васпитни процес;
- да адекватно планира и организује рад школе;
- бити јасан и прецизан приликом давања задатака;
- доприноси повећању угледа и изградњи позитивног имиџа школе;
- да мотивише запослене да прихвате промене;
- да поштује и штити своје сараднике;
- да буде спреман да преузме одговорност за грешке у раду;
- знати више од других као би уважавао ауторитет;
- бити спреман да пренесе знање другима;
- бити спреман да саслуша и уважи мишљења других;
- бити спреман да храбро и сигурно доноси одлуке иза којих ће стати;

¹¹⁸ Fullan, M. (2006). *Turnaround leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, стр. 56

¹¹⁹ Mulford, B., Bishop, P. (1997). *Leadership in organisational learning and student outcomes (LOLSO) Project*. Launceston, Australia: University of Tasmania, стр. 78

¹²⁰ Mulford, B., Silins, H. (2003). *Leadership for organisational learning and improved student outcomes-What do we know?* Cambridge Journal of Education, 33(2), стр. 180–190

- бити доследан у свом понашању;
- знати да похвали и награди добар рад;
- да санкционише негативне појаве у раду и понашању запослених;
- да подстиче такмичарску, али пријатељску атмосферу у колективу;
- да брине о интересима, проблемима и потребама запослених;
- да спречава и решава конфликте међу сарадницима;
- да изгради однос који почива на узајамном поверењу са сарадницима, али без претераног зближавања које би нарушило хијерархију односа у установи;
- радити у интересу ученика;
- бити сталожен и стрпљив;
- бити весела и позитивна личност;
- бити иновативан и амбициозан;
- стално се усавршавати и
- подстицати своје сараднике на стално усавршавање.

Стандарди компетенција директора утврђују оне критеријуме којима се обезбеђује успешно управљање, организовање, руковођење, извршавање и контролисање рада образовно-васпитне установе. Стандарди компетенција детаљно описују кључне активности за које директор мора бити оспособљен како би успешно руководио установом и обезбедио остваривање њених циљева.¹²¹

Стратешки задатак сваке образовно-васпитне установе огледа се и у развоју менаџера школе који мора поседовати неопходне компетенције како би био прави човек на правом месту.

3.1. 2. Наставни кадар у основном образовању

У претходним деценијама наставници су представљали најобразованији слој друштва и као такви уживали велики углед и поштовање. У данашње време је све већи број високообразованих особа и лако доступних извора информација, па је самим тим дошло и до

¹²¹ Правилник о стандардима компетенција директора установа образовања и васпитања, („Сл.гласник РС“, бр. 38/2013.)

смањења угледа наставника као важног извора знања. Како би наставници одржали професионални ауторитет, углед, поштовање и били што успешнији у обављању својих задатака који се тичу образовно-васпитног процеса, неопходно је стално стручно усавршавање и унапређивање вештине подучавања и преношења неопходних знања ученицима. У многоме од професионалног развоја наставног кадра зависи и квалитетно одвијање образовно-васпитног процеса.

Избор наставног кадра је је веома битна ставка у процесу управљања школом. Кадровање, или избор радника, представља процес постављања најбољих кандидата на адекватна радна места, а све зарад испуњења планираних циљева школе и њеног напретка.

Кадровање, као сложен процес за који је задужен директор, односно менаџер школе, обухвата неколико фаза. Прва фаза је утврђивање потребе за наставним кадром. У овој фази се утврђује колико људи и из којих области образовања је потребно за остваривање планова и циљева школе.

Потреба за наставним кадром настаје уколико се повећа број одељења у школи, настану промене у систему образовања, уколико се у школи уводе нови наставни предмети, ако постојећи кадрови напредују, прелазе на друга радна места, одлазе у пензију, или дају отказ. Када се утврди потреба за радним местом, директор у складу са законом расписује конкурс.

Следећа фаза је проналажење кадрова што подразумева привлачење што већег броја кандидата који би својим карактеристикама испунили захтеве слободног радног места. Јако је битно да се о потребама за наставним кадром обавести што већи број људи и тиме привуче што већи број кандидата.

Одабир наставног кадра је врло важна фаза јер је квалитет наставе повезан са избором наставног особља. До квалитетног наставног особља долази се селекцијом. Селекција је фаза у процесу запошљавања и представља коришћење одређених метода и техника ради одабира кандидата који најбоље одговарају захтевима радних места.

Метода интервјуа је општеприхваћена метода која подразумева разговор са кандидатима и увид у њихову радну биографију. Пријем, односно запошљавање наставног кадра се врши у складу са законским прописима.

Динамика савременог друштва тражи од наставника да буду отворени за промене које друштво носи са собом, према новим начинима и методама рада и према новим научним сазнањима. Професионализација наставног кадра подразумева развијање наставничких компетенција и политику сталног стручног усавршавања наставника.

У савременим условима ученици и наставници би требало тимски да осмисле, планирају и реализују процесе и исходе учења. Наставник знањем, искуством и мотивацијом треба да осмисли и испланира часове, тако да ученици доживе успех, прошире и обогате своја искуства, да стекну самопоуздање и жеље да наставе са истраживањем и проучавањем. Креативан наставник би требало да трага за новим вештинама, идејама, огледима, пројектима. Наставници мењају услове, анализирају их и стварају нове, тиме доприносе стваралачком раду ученика. Наставници прате реакције ученика, остале часове прилагођавају њиховим реакцијама, буде њихову машту и омогућавају начине изражавања. Наставници могу да подстичу оригиналност идеја, самоувереност, али и упућују на решавање проблема на другачији начин, буде интересовање, храброст, усмеравају самостални рад у правцу откривања и стицања знања и стваралачких идеја.

Mittleman и Sahlberg о образовању и васпитању као и школском систему посебно наглашавају да је неопходно стално стручно усавршавање наставника као главних носиоца наставног процеса.¹²²

Компетентност наставника представља скуп знања, вештина и способности које наставник мора да поседује и унапређује како би се остварили циљеви образовно-васпитног процеса. Стручно усавршавање наставника представља део његовог професионалног развоја, и могу га организовати директор, стручни сарадници или наставници. У нашем школском систему је

¹²² Mittleman, J., (2012), *Teacher Learning for the 21st Century: Using TALIS Data to Explore the Changing Experience of Professional Development*, Proceedings Conference TEPE 2012, стр. 17–19

обавеза стручног усавршавања наставника законски регулисана. Нова знања и вештине наставници стичу похађајући акредитоване програме стручног усавршавања.

Правилником о сталном стручном усавршавању наставника у основној школи дефинисано је: „Стручно усавршавање наставника, васпитача и стручних сарадника установа планира у складу са потребама и приоритетима образовања и васпитања деце и ученика, приоритетним областима које утврђује министар надлежан за послове образовања и на основу сагледавања нивоа развијености свих компетенција за професију наставника у образовно-васпитној установи.“¹²³

Стручним усавршавањем наставник унапређује себе, развија нова знања и вештине, стиче нове способности, а тиме унапређује и свој рад. Обавеза државе је да наставницима омогући услове за континуирано стручно усавршавање јер реформе у образовном систему захтевају висок квалитет наставног особља од ког зависи квалитет образовног система уопште.

Обавеза руководиоца васпитно-образовне установе је да у оквиру 40-часовне радне недеље наставника утврди време за обавезно стручно усавршавање наставника.

Усавршавање и напредовање наставног кадра је финална фаза у процесу кадрована и представља развој наставног кадра у свим областима васпитно-образовног процеса. Наставном кадру се мора пружити могућност сталног стицања новог знања и вештина. Да би наставник ваљано и креативно обављао свој посао, неопходно је да се усавршава током целог радног века.

Стицање нових знања и стални рад на стручном усавршавању наставника омогућава њихово напредовање, постизање циљева васпитно-образовног рад и повећање квалитета наставе. Већ смо говорили о мотивацији као битном фактору за континуирано усавршавање запослених.

¹²³ Правилник о сталном стручном усавршавању наставника, васпитача и стручних сарадника ("Сл. гласник РС", бр. 86/2015, 3/2016 и 73/2016)

Стонер поред више карактеристика којима се постиже повећање ефикасности људских ресурса посебно истиче посвећеност послу и компетентност запослених које се огледају у степену посвећености обављања послова и поседовању неопходних знања и вештина за обављање посла.¹²⁴

Образовни систем у Републици Србији захтева од наставног кадра да поседује одговарајуће компетенције из области које су кључне за остваривање циљева образовно-васпитног процеса за све предмете који се изучавају у основној школи. Стандарде компетенције за професију наставника Национални просветни савет Србије усвојио је још 2011. године. Према Правилнику о стандардима компетенција за професију наставника и њиховог професионалног развоја „наставничке компетенције се одређују у односу на циљеве и исходе учења и треба да обезбеде стандарде о томе какво се поучавање сматра успешним.“¹²⁵

Компетенције наставника у основној школи односе се на компетенције за:

- наставну област, предмет и методiku наставе,
- поучавање и учење,
- подршку развоју личности ученика,
- комуникацију и сарадњу.¹²⁶

Обавеза сваког наставника јесте да унапређује своје компетенције како би што успешније реализовао функционалне, образовне и васпитне циљеве.

Дефинисање наставничких компетенција на педагошким полазиштима урадио је Д. Бранковић те ћемо их овде навести:¹²⁷

- наставник мора поседовати компетенције које ће развијати код ученика,
- компетенције наставника треба да садрже све битне структурне конструкте као што су знање, умеће, мишљење и сл,

¹²⁴ Stoner, J. R., Freeman, E., Gilbert, D. R.(1997), *Menadžment*, Želnid, Beograd, str. 368

¹²⁵ Правилник о стандардима компетенције за професију наставника и њиховог професионалног развоја, („Сл. гласник РС- Просветни гласник“, бр. 5/2011.)

¹²⁶ Правилник о стандардима компетенције за професију наставника и њиховог професионалног развоја, („Сл. гласник РС- Просветни гласник“, бр. 5/2011.)

¹²⁷ Бранковић Д, (2007), *Дефинисање компетенција наставникаразредно-предметне наставе*, Теоријска расправа, бр. 208, Београд, стр. 6.

- компетенције наставника треба одређивати у складу са развојем науке, технике, као и у складу са променама у друштву,
- компетенције треба идентификовати на глобалном плану, јер постоје разлике у профилима наставника.

3.1.3. Тимови и тимски рад у основној школи

Многи светски аутори који се баве тимским радом у организацијама и установама тимски рад дефинишу на сличан начин. Деслер, Гери и остали истичу да је тим мала група људи која ради на остваривању заједничких циљева за чије остваривање су заједнички одговорни чланови тима.

Према неким истраживањима дошло се до закључка да је тимски рад неопходан за све врсте организовања укључујући и непрофитне организације. За образовно васпитне установе од велике важности је да се у њима развија тимски дух међу запосленима, али и међу ученицима.

Рад у тимовима омогућава да запослени што боље сарађују како би побољшали своје личне способности и изградили тимски дух. У тимовима неговањем тимског духа смањује се могућност постојања сукоба појединца. Тимски рад је изузетно важан фактор за што боље функционисање организације.¹²⁸

Под тимом се подразумева такав облик организације заједничког рада одређеног броја људи које повезује иста мотивисаност, интереси и реализација истих циљева и задатака.¹²⁹

Образовно-васпитна установа по структури и начину рада организована је у тимовима и заснива се на принципима тимског рада. Тимски рад доприноси бољем остваривању професионалног развоја запослених у образовно-васпитној установи, под условом да се оваква врста деловања одвија по принципима који обезбеђују међусобно разумевање,

¹²⁸ Jones, A., Richard, B., Paul, D., Sloane K., and Peter, F. (2007), *Effectiveness of teambuilding in organization*. Journal of Management, 5(3), стр. 35-37.

¹²⁹ Кулић, Ж., (2002), *Управљање људским ресурсима*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, стр. 157.

поштовање и продуктивност. Веома је битно да тим буде мотивисан, јер тада његови чланови квалитетније раде и ефикасније доприносе остваривању циљева.¹³⁰

Приликом управљања образовно-васпитном установом менаџер школе води рачуна о томе да запослени тимски раде наизвршавању одређених задатака и послова чије извршавање је неопходно за што квалитетнији рад установе. Код састављања тима неопходно је да директор школе води рачуна о способностима и интересовањима чланова, њиховом искуству, компетенцијама, положају у установи као и о њиховим амбицијама. Чланови одређеног школског тима морају знати не само конкретне задатке него и циљеве и разлоге који иза задатка стоје.

Тимски рад у образовно-васпитној установи даје могућности за стварање и развијање нових идеја као и већу ефикасност у односу на рад појединца. Тимски рад представља начин на који се остварују многи облици учења и развијају делотворни приступи који се граде на богатству и разноврсности знања, мишљења и погледа.

Значај тимског рада огледа се у унапређивању вештина, способности и знања појединаца који раде у тимовима.¹³¹

У школској установи наставници се уче тимском раду, развијању вештина комуникације, међусобном уважавању и на тај начин се врши управљање образовно–васпитном установом чиме се постиже реализација основног задатка установе. Утицај деловања стручних актива у школи може бити од велике користи у стручном раду наставника.

Праћењем и анализом угледних часова долази до размене искустава наставника што веома позитивно утиче на наставнике. Наставници се тако упознају са реализацијом циљева наставе и учења кроз различите осмишљене активности ученика на часу, сагледавањем разноврсних могућности употребе наставних средстава као и израде и употребе различитог дидактичког

¹³⁰ Hu, J., Liden, R. (2015), *Making a difference in the teamwork: linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness*, *Academy of Management Journal*, Vol. 58. No.15, стр. 1105.

¹³¹ Froebel, P., Marchington, M. (2005), *Teamwork structures and worker perception: a cross national study in pharmaceuticals*, *International Journal of Human Resource Management*, 16(2), стр. 256-276.

материјала. Посетом угледних часова и тимским радом наставници се упознају са различитим начинима вредновања и самовредновања рада ученика.

Тимски рад представља интеракцију између чланова тима у виду групних активности које поспешују изградњу поверења и отворености међу члановима. Тимски рад у образовно-васпитној установи карактерише ефикасна организација рада, јасно дефинисане улоге и задужења чланова тима. Задужења чланова школских тимова су равномерно распоређена где је подела улога дата према склоностима и стручности. У организацији рада тима дефинисани су задаци и рокови као и правила понашања и оптимални број чланова.

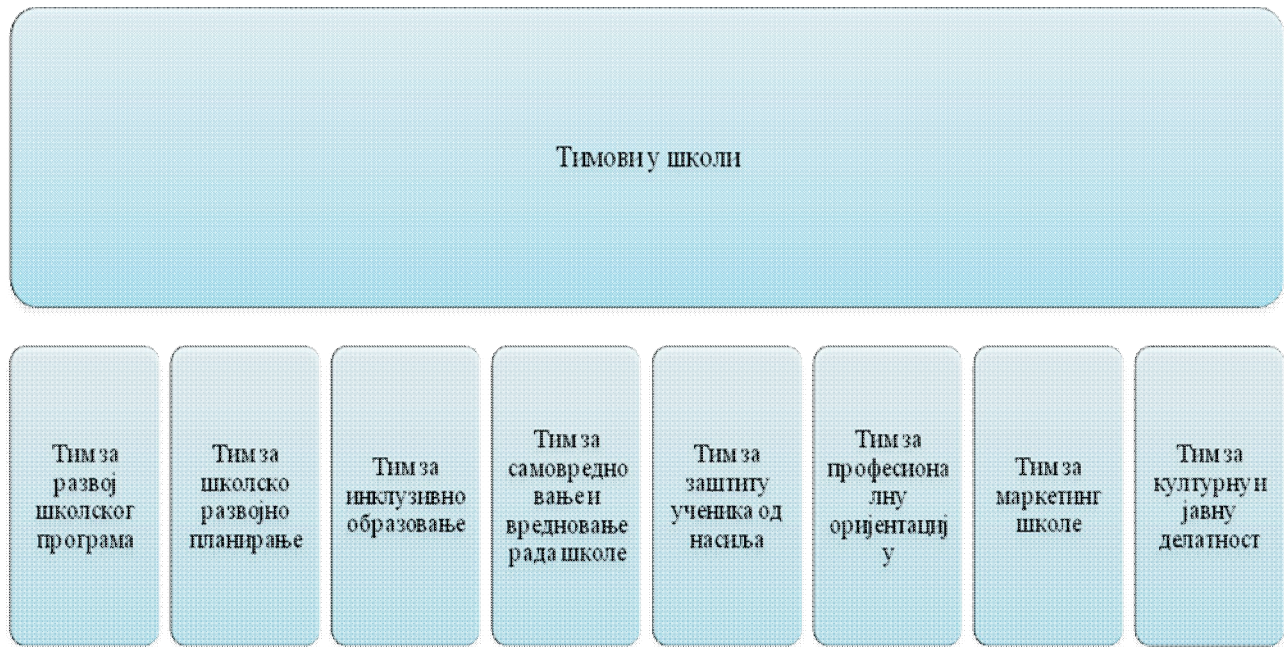
Позитивна атмосфера у тиму огледа се у уважавању мишљења чланова тима, а неслагања и евентуални сукоби решавају се на конструктиван начин. Квалитет процеса функционисања тима огледа се у редовном одржавању састанака, давању информација које имају појединци свим члановима тима и редовном анализирању остваривања планираних задатака.¹³² Тим стално треба подстицати на креативност и менаџери су дужни да непрестано организују креативне едукације и оспособе чланове тима да што боље обављају своје функције.¹³³

Оно што је тим постигао треба да буде промовисано у јавности. То су продукти рада и деловања који су применљиви и унапређују образовно-васпитни рад. У савременој образовно-васпитној установи већина задатака реализује се тимским радом.

У основној школи сви запослени су укључени у рад једног, а некада и више тимова. Менаџер школе води рачуна о равномерној оптерећености запослених и о томе да сви запослени подједнако дају допринос у раду одређеног тима.

¹³² Министарство просвете и спорта Републике Србије, Школско развојно планирање, Београд, 2002.

¹³³ Han, J., Han, J., Brass, D. (2014), *Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity*, Journal of Organizational Behaviour, Vol. 35, стр. 67.



Слика 14. Тимови у школи

Тимови који постоје у школи су Тим за развој школског програма, Тим за школско развојно планирање, Тим за инклузивно образовање, Тим за самовредновање и вредновање рада школе, Тим за заштиту ученика од насиља, Тим за професионалну оријентацију, Тим за маркетинг школе, Тим за културну и јавну делатност. Циљ рада Тима за развој школског програма је да методолошки повеже садржаје, активности и пројекте који су део унапређивања васпитно-образовног рада школе.

У зависности од начина организације, специфичности организације образовно-васпитне установе могу се формирати и други тимови у зависности од потребе окружења и образовно-васпитне установе.

Сваки тим има свог вођу који координира радом тима. Чланови тимова у образовно-васпитној установи различито виде једни друге, поседују различите квалитете, компетенције и структуру личности и велики је изазов неговати амбијент подршке, а не такмичења. Стварање интерактивног тимског рада и процеса одлучивања не значи да ће сви чланови тима дати допринос у остваривању циљева на исти начин, али значи да сви имају прилику да допринесе колико могу.

3. 1. 4. Образовни циклуси у основном образовању

Настава у школи изводи се по циклусима:

- први циклус - разредна настава;
- други циклус - предметна настава;

Настава је од првог до четвртог разреда , разредна, што значи да један наставник предаје све предмете. Од петог разреда, настава је предметна, што значи да сваки предмет предаје други наставник.

Поред наставника у образовно-васпитни рад са ученицима, уколико постоји потребе за то, укључени су и: логопед, реедукатор психомоторике, психолог, а у току наставе, у циљу помоћи у области васпитног рада, укључени су и медицинска сестра или медицински техничар.

Поред редовне наставе, велика пажња поклања се и другим видовима образовних процеса, као што су допунска и додатна настава, индивидуална настава, изборна настава, велики број секција и радионица, које имају за циљ да развију креативне потенцијале и таленте ученика. Ваннаставне активности ученик у договору са родитељима бира сам према својим интересовањима и талентима.

Кроз наставу, осим нових знања и искустава, ученици стичу и висок степен социјализације и социјалне компетенције, као и елементарна знања и искуства везана за елементарне радне процесе, као предуслов за професионално усмеравање и даљи наставак школовања у некој од средњих школа.

Настава се планира темељно и усклађује се потребама сваког појединачног ученика, као и очекивани исходи. Неопходна доза флексибилности односи се на методе и приступе у раду, који се усклађују са индивидуалним потребама детета.

3.1. 5. Организациона култура у основној школи

У организацијама и установама неопходно је постојање организационе културе која се огледа у спремности запослених и менаџера да прихвате разлике у било ком смислу јер неприхватањем разлика у организацији нема ни новина, развијања, напретка и учења. Толеранција у сваком смислу као и отвореност у комуникацији чине једну од посебних карактеристика културе једне организације. Благовремена обавештења свих чиниоца једне организације представљају предуслов за њену културну вредност.¹³⁴

Образовно-васпитна установа представља организацију вишег реда. Њене основне компоненте чини низ елемената. Основни елементи организационе структуре су ученици, запослени, родитељи, спољни сарадници и партнери из шире друштвене заједнице који утичу на квалитетно остваривање и реализацију образовно-васпитних циљева. Образовно-васпитне установе представљају организацију у којој делује неколико стотина или неколико хиљада људи.



Слика 15. Компоненте и елементи организације школе

Елементи и компоненте организације образовно-васпитне установе дефинишу законски и подзаконски акти.

¹³⁴ Flores, L., Zheng, W., Rau, D. and Thomas, C. (2012), *Organizational learning: subprocesses identification, construct validation, and an empirical test of cultural antecedent*, Journal of Management, 38, стр. 645-665.

У основној школи образовно-васпитни процес се одвија на основу школског програма који чине сви садржаји, процеси и активности које су усмерене на остваривање циљева и исхода образовања.

Од организационе културе у образовно-васпитној установи зависи и амбијент у којем бораве ученици, запослени и родитељи. Само од координације свих учесника (директних и индиректних), који учествују у реализацији образовно-васпитног процеса и од организационе културе менаџера школе, зависи клима школе.

Култура школе у којој руководиоца образовно-васпитне установе као менаџер води рачуна о свим сегментима школе почев од наставе, васпитања, комуникације са свим чиниоцима образовно-васпитног процеса постаје препознатљива по својим вредностима које граде сви ученици, запослени и родитељи. Основна школа у којој се негује организациона култура доживљава се постављањем неких питања, као што су: Шта се осећа приликом уласка у школу? Како се у њој осећају ученици и запослени? Како се мотивишу ученици и запослени? Која понашања се похваљују, а која санкционишу?

Организациона култура менаџера образовно-васпитне установе није статична, већ се стално мења и обликује кроз интеракцију и комуникацију свих учесника у образовно-васпитној установи. Организациона култура образовно-васпитне установе на рад, учење и живот школе утиче позитивно, али уколико организациона култура иде у погрешном смеру може негативно утицати на функционисање школе. На културу школе утичу и спољни фактори, окружење и дешавања у друштвеној средини у којој се школа налази.

Начин и стил руковођења школом највише утичу на организациону културу и функционисање школе. Култура школе која се развија у демократском и савременом смеру има позитиван утицај на образовно-васпитни процес, док негативна култура школе спречава одвијање образовно-васпитног процеса. Позитивна култура у образовно-васпитној установи

може се препознати по томе што наставници и ученици воле да проводе време у школи и доживљавају је као своју другу кућу.

Организациона култура успешног менаџера основне школе огледа се кроз:

- атмосферу узајамне подршке и сарадње ученика и запослених,
- квалитетне физичке услове који се тичу и техничко-материјалне опремљености школе,
- мотивисаност и посвећеност наставника остваривању циљева образовно-васпитног процеса.
- постављање јасних норми и очекивања,
- неговање колегијалности међу запосленима,
- тежња ка сталном усавршавању појединаца и школе у целини,
- спремност школе да награди постигнућа ученика и запослених,
- добра сарадња са родитељима и друштвеном заједницом,
- неговање традиције и истицање позитивних примера.

Дакле, може се закључити да организациона култура менаџера образовно-васпитне установе представља главни фактор који утиче на развој културе установе уопште. Његов начин управљања и руковођења људским ресурсима у основном образовању чини главну спону између свих учесника у реализацији образовно-васпитног процеса.

3.1.6. Систем квалитета у основном образовању

Данас је веома битно да се за сваку организацију створи ефикасан систем квалитета и да управља њиме. Управљање укупним квалитетом је пословна филозофија и програм промена који је усмерен на континуелне промене пословних процеса у циљу унапређења квалитета производа мереног према потребама корисника.¹³⁵

Под појмом контрола квалитета система образовања подразумевамо скуп планираних активности које имају за циљ да изврше евалуацију и вреднују квалитет рада у основном

¹³⁵ Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић Миликић, Б. (2010), *Организација*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, стр 537.

образовању. Како је систем образовања доста сложен и велики, стога су развијени и сложени системи евалуативних активности који се баве праћењем и оцењивањем квалитета рада у школи. Код нас, у систему образовања, до сада су постојали много системи који су се бавили евалуацијом образовања, а то су: евалуација од стране ученика, од стране родитеља, стручних сарадника.¹³⁶

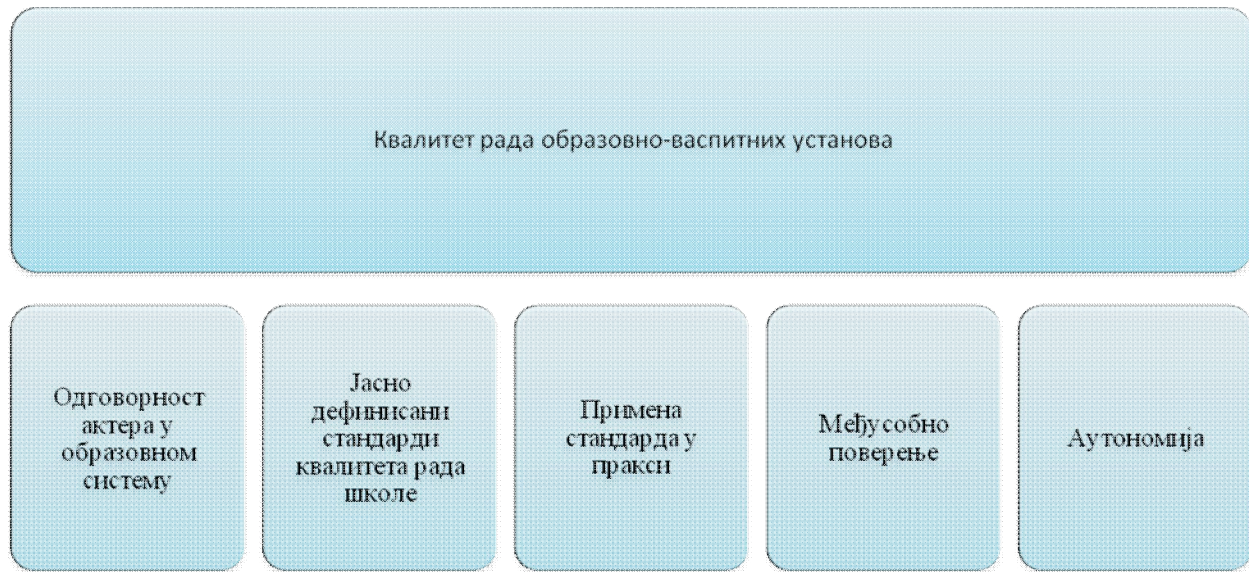
Главни циљ пословања организације постаје постизање њене "пословне изврности". То је нова пословна филозофија, која се односи на висок ниво квалитета.¹³⁷

- организације - управљање системом квалитета;
- процеса - ефективни и ефикасни процеси;
- производа - његове перформансе превазилазе очекивања купаца/корисника
- услуге и
- на висок ниво компетентности запослених - континуирано учење.

Успостављање система квалитета неопходно је у свим областима деловања и рада, нарочито у образовању које утиче на развој друштва у целини. Самовредновање се налази у центру система квалитета образовања. Самовредновање представља могућност школи да планира сопствени развој и да буде равноправни партнер просветним властима у установљењу, унапређивању и обезбеђивању квалитета.

¹³⁶ Манојловић, Г.(2011), *Системи за праћење и оцењивање квалитета рада у основном образовању*, 38. Национална конференција о квалитету, 6. Национална конференција о квалитету живота, стр.1.

¹³⁷ Јоветић, С., (2015), *Мерење перформанси предузећа*, Економски Факултет, Универзитет у Крагујевцу, Крагујевац, стр.11.



Слика 16. Квалитет рада образовно-васпитних установа

Најделотворнији поступак којим се обезбеђује квалитет у основном образовању јесте самовредновање које представља поступак којим се вреднује сопствени рад кроз анализу онога што је урађено и како је урађено.

Самовредновање представља процес у коме се истучу добре стране, препознавање недостатака и израђивање плана који је неопходан за истицање приоритета за даљи развој.¹³⁸

У процесу самовредновања учествују: наставни кадар, ученици, руководиоци, чланови органа управљања и родитељи ученика. Самовредновање за наставника представља стални процес спровођења, анализирања, кориговања и планирања своје наставне праксе, док самовредновање ученику омогућава да научи да сагледава и вреднује своју успешност у раду, чиме ствара умешност вредновања рада других. Руководилац процесом самовредновања проверава личну ефикасност, као и ефикасност рада организације. Родитељу, као неизоставном партнеру школе, укључивањем у процес самовредновања, обезбеђује се могућност да својим учешћем и проценом рада других, доприноси објективнијој и реалнијој слици школе, као и да својим учинком допринесе бољем раду исте. Циљ самовредновања је унапређивање квалитета рада школе. Школе које врше самовредновање спремне су да прихвате одговорност за свој рад и развој.

¹³⁸ Benneet Maureen i sar. (2013), *Vodič za samovrednovanje u predškolskim ustanovama*. Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, Beograd, стр. 9



Слика 17. Области које се морају пратити приликом процеса самовредновања школе

Области које се морају пратити приликом процеса самовредновања школе су, као што је приказано на слици 17.:¹³⁹

- школски програм и Годишњи програм рада (вреднујемо његову структуру, квалитет наставне понуде, усклађеност са потребама ученика),
- настава и учење (вреднујемо планирање и припремање наставе, њену реализацију, активност ученика, начин учења, оцењивање),
- постигнућа ученика (вреднујемо успех у учењу (на нивоу разреда, одељења, школе), квалитет знања, постигнућа ученика на квалификационим и пријемним испитима и такмичењима, мотивацију ученика, вредности код ученика итд.),
- подршка ученицима (вреднујемо квалитет бриге о ученицима, подршку у учењу, социјални и лични развој, професионалну оријентацију...),
- етос (вреднујемо квалитет односа у школи и у окружењу, заједништво, осећај припадности школи и окружењу, једнакост, правичност, партнерство...),
- ресурси (вреднујемо кадар, простор, опрему, финансијска средства...)
- руковођење, организација и обезбеђивање квалитета (вреднујемо професионалну компетенцију, рад руководиоца, ефикасност руковођења, тимски рад, школски менаџмент, планирање и остваривање школског развојног плана, извештавање о квалитету рада...).

¹³⁹ Приручник за самовредновање и вредновање рада школе, Министарство просвете и спорта, Београд, 2005, стр. 8.

Самовредновање није само обична процена сопственог квалитета прикупљањем и анализом података, већ представља процес који се одвија кроз више могућих фаза и активности:¹⁴⁰

- дискусија у што ширем кругу – анализа стања у школи;
- избор кључних области и подручја вредновања;
- сагледавање постојећег стања у изабраним кључним областима;
- уочавање јаких и слабих страна;
- израда плана за отклањање уочених слабости;
- утврђивање ефекта планираних активности.

Области или подручја која ће се самовредновати можемо одредити на основу иницијативе саме школе (директора, наставничког или стручног већа, Школског одбора, родитеља, ученика) или спољашње процене и подстицаја (резултата спољашњег вредновања).

Периодично би требало спровести вредновање зарад бољег прегледа стања у свим кључним областима рада школе. Тиме добијамо информацију о посебно јаким странама, као и о областима које треба унапредити. Резултати самовредновања школе представљају основу за израду акционих планова и развојног плана школе.

¹⁴⁰ Приручник за самовредновање и вредновање рада школе, Министарство просвете и спорта, Београд, 2005, стр. 8.

4. СИСТЕМ УПРАВЉАЊА У ОСНОВНОМ ОБРАЗОВАЊУ

4.1. Органи надређени директору

Управљање и руковођење школом је сложен процес који захтева многа ангажовања лица које руководи школом. Најодговорнији за функционисање школе, пре свега мисли се на безедност ученика и запослених, одвијње процеса наставе, финансијско пословање, правна и кадровска решења, материјално одржавање објеката, је директор школе. У образовно-васпитној установи не постоје систематизована места финансијског директора, директора кадрове службе и других служби, већ све одлуке, уговоре и решења доноси један директор. Контролу његовог рада по свим питањима врше надређени органи којима се подносе извештаји о раду који у себи мора да садрже све информације које су од пресудног значаја за функционисање школе.

У неким државама Европе директори су непосредно одговорни министарству образовања на нивоу државе (Француска, Италија и др.). За разлику од поменутих држава у Немачкој директор школе је одговаран министарству културе. У европским државама управљање школством је већим делом децентрализовано.

Већина министарстава просвете своја овлашћења пренело је на ниже нивое управљања. То су тела која врше стручно-педагошки или административни надзор, заводе за школство покрајинске школске одборе. У Ирској руководиоци васпитно- образовне установе располажу веома високим степеном аутономије у области руковођења.

За разлику од већине европских држава које смо поменули, у нашој држави, директор за свој рад одговара Министру просвете, науке и технолошког развоја и Органу управљања.

4.1.1. Министарство просвете

Структуру организације Министарства просвете, науке и технолошког развоја чини осам сектора међу којима се налази и Сектор за предшколско и основно образовање и васпитање и образовање одраслих, који има надлежности над радом основних школа.

Министарство просвете науке и технолошког развоја по закону има обавезу да делује јавно. С обзиром да је наша држава оснивач готово 95% основних школа, Министарство у чијој надлежности су школе преко својих сектора и школских управа врши надзор и контролу рада школа.

4.1.2. Школски одбор (Орган управљања)

У систему образовања и васпитања јасно је прецизирано Законом о основама система образовања и васпитања као и Законом о основној школи ко и на који начин управља школом.

На основу Закона о основама система образовања и васпитања Члан 52. „Установа има органе управљања, руковођења, стручне и саветодавне органе, у складу са овим законом, оснивачким актом и општим актом.“¹⁴¹ Главни орган у систему основног образовања је Орган управљања или Школски одбор. Орган управљања представља орган који се састоји од по три представника из реда запослених, родитеља и представника локалне самоуправе. На основу ових података може се рећи да школа представља отворени и демократски систем.¹⁴² Орган управљања именује јединица локалне самоуправе. Представници ове три структуре имају веома важну улогу у управљачким пословима када је у питању функционисање школе. Орган управљања има обавезе које су јасно дефинисане законом.

Руковођење школом врши директор школе, а управљање Орган управљања или Школски одбор. Школски одбор чине активни и креативни чланови, људи од угледа у својим радним

¹⁴¹ Закон о основама система образовања и васпитања

¹⁴² Бекман, Е., Трафорд, Б. (2008), *Демократско управљање школом*, Савет Европе, Council of Europe Publishing, стр. 34

средионама. Зато избору чланова Школског одбора треба приступити веома озбиљно. У организацији и избору чланова Школског одбора треба уврстити одређене способности и квалификације које треба да поседује члан Школског одбора. У пракси се показало да досадашње законско решење када је у питању стручност чланова Школског одбора из реда локалне самоуправе и реда родитеља не одговара циљевима и задацима школе која је доживела реформе.

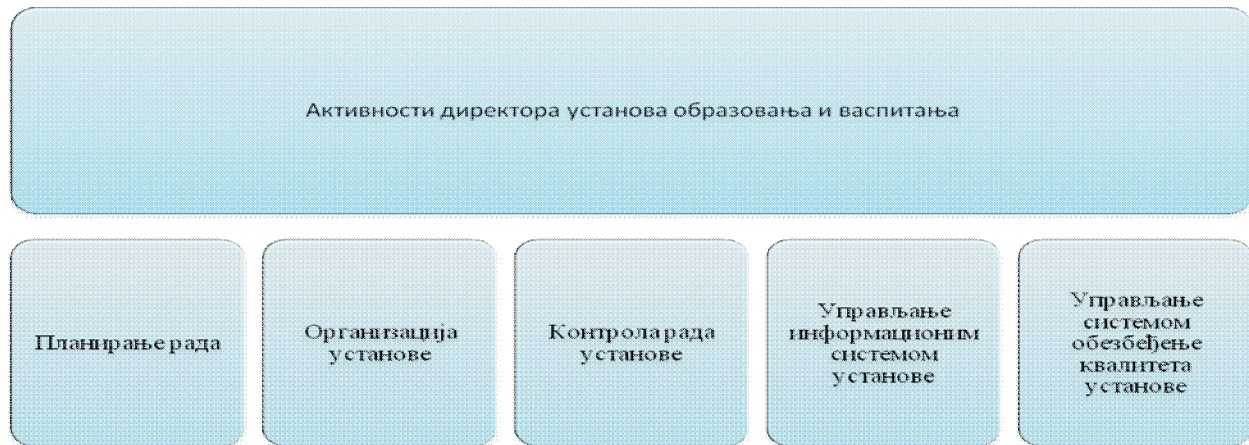
„Директори школа морају да узму у обзир многе важне факторе у свом оперативном и стратешком послу, нпр. законодавство, курикулум, локалне власти, родитеље, ученике, финансије, социоекономско окружење, конкуренцију итд. Многи од тих фактора се непрестано мењају и изван су надзора директора школе.“¹⁴³ За законитост рада васпитно-образовне установе одовара директор школе и неопходно је да се придржава законских оквира и одлука органа управљања које треба да спроводи у циљу побољшања квалитета установе којом руководи.

Успешно руковођење у многоме зависи и од квалитетних одлука Органа управљања. Управљање у васпитно-образовној установи подразумева све активности и послове које обављају тимови и одређени органи у школи са основним циљем да се уреди и организује целокупни живот у школи.

4.2. Руководилац образовно-васпитне установе

Руководилац образовно-васпитне установе има основни задатак да рад установе организује на делотворан и ефикасан начин. Савремени директор школе свакодневно прима велику количину информација како у установи тако у окружењу ван установе. Својим способностима и умењем мора да врши филтрирање примљених информација и да их усмерава у правом тренутку према члановима колектива чиме остварује још једну улогу, а то је улога комуникације.

¹⁴³ Бекман, Е., Трафорд, Б. (2008), Демократско управљање школом, Савет Европе, Council of Europe Publishing, стр. 9.



Слика 18. Активности директора установа образовања и васпитања

Активности директора установа образовања и васпитања могу се посматрати кроз следеће: ¹⁴⁴

- Планирање рада установе (директор обезбеђује доношење и спровођење планова рада установе),
- Организација установе (директор обезбеђује ефикасну организацију установе),
- Контрола рада установе (директор обезбеђује праћење, извештавање, анализу резултата рада установе и предузимање корективних мера),
- Управљање информационом системом установе (директор обезбеђује ефикасно управљање информацијама у сарадњи са управом и локалном самоуправом),
- Управљање системом обезбеђења квалитета установе (директор развија и реализује систем осигурања квалитета рада установе).

Руководилац образовно-васпитне установе је носилац школске културе која постаје главна водила свих чланова школе. Од руководиоца школе очекује се да посебна професионалност, стручност и флексибилност. Успешан руководилац образовно васпитне установе мора имати велико искуство стечено у пракси. Он мора умети и знати како дати сугестију запосленом и осталим учесницима у реализацији образовно-васпитних циљева и других циљева које има установа.

¹⁴⁴ Правилник о стандардима компетенција директора установа образовања и васпитања, „Сл. гласник РС“, бр. 38/2013

У реализацији руководилачких задатака директор школе (организаторских, руководећих, педагошко-инструктивних, програмских, кадровских) да би био успешан руководилац мора знати да одабере стратерију руковођења.

Послови руководиоца образовно-васпитне установе везани за менаџмент, неопходни су за организацију свакодневног живота школе и односе се на планирање, анализирање, организацију и надзор, а послови везани за вођство везују се за људе, њихово понашање, стил рада, комуникацију и мотивисање. Може се закључити да се менаџмент односи на ствари, а вођство на људе. Менаџерски стил директора је рационалан, а лидерски емоционалан. Менаџер одржава системе, ослања се на контролу и краткорочније проматра ствари. Функција директора као менаџера је да заповеди и контролише користећи формалне процедуре и рационалне методе. За њих је карактеристично да следе прописе и пословну политику надређених.¹⁴⁵



Слика 19. Категорије рада директора

Подручје рада директора као руководиоца на челу неке васпитно-образовне организације је веома широко, а могло би се поделити у две кључне категорије, као што је приказано на претходној слици.¹⁴⁶

- Брига о административно-техничком функционисању рада школе: У оквиру ових послова реализују се управни послови везани за праћење и примену закона и прописа, кадровска питања, здравствена заштита, административни послови са ученицима итд. Ту још, наравно, спадају и финансијско пословање и послови на одржавању.

¹⁴⁵ Срдиф, В. (2015), *Директори школа и образовни менаџмент*, Синтезе, број. 7., Београд, стр. 5-17

¹⁴⁶ Срдиф, В. (2015), *Директори школа и образовни менаџмент*, Синтезе, број. 7., Београд, стр. 5-17

- Стручно-педагошко подручје деловања: Ово подручје је специфично за школу као организацију и кључно је за руководећу функцију директора. Посао ове врсте подразумева развојно-педагошке делатности, а неке од њих су: планирање, програмирање, организовање и увођење иновација, праћење и унапређивање наставе, рад са децом са потешкоћама, професионалну оријентацију, стручно усавршавање и сл.

Поред претходно наведених задатака руководиоца организације или установе можемо рећи да: „Руководилац има изузетну одговорност за управљање каријером људи којима руководи. Он треба да идентификује потребе организације и аспирације запослених, да делује подстицајно и саветодавно, да процењује резултате и усмерава професионални пут.“¹⁴⁷

Директор, није увек искључиви носилац свих послова, али партиципира и координише већином послова. Његова функција у модерним школама посматра се са два аспекта. Пословно-административни аспект се посматра кроз призму менаџерства, а стручно педагошки аспект му даје карактеристику вођства и лидерства.

Успех основне школе, као темељ квалитетног образовно-васпитног система, лежи у начину управљања, односно зависи од директора и његових способности. Директор школе мора бити снажна личност која ће успети да делује на своје сараднике и околину како би сви прихватили промене и радили у интересу заједничких и појединачних циљева. За директора можемо рећи да представља модерног менаџера школе који је задужен и сноси одговорност за постизање планираних циљева. Посао директора, о чему смо претходно говорили, се најједноставније може описати као планирање, организовање, мотивација и контрола у основном образовању.

Директор представља витални део успешног спровођења менаџмента. Квалитет промене односа између лидера и запослених показао је позитиван утицај и на задовољство запослених и већу мотивацију за рад.

¹⁴⁷ Урошевић С., (2013), *Управљање каријером и успех у каријери*, International May Conference on Strategic Management - IMKSM2013, 24-25, Бор, стр.153.

Директор мора знати да координира људским капиталом у установи, јер од заједничког рада свих запослених зависи и успех школе, а даље и успех образовно-васпитног система. Како је директор централна личност у школи, он прима велики број информација које даље прослеђује члановима колектива и усмерава их на активности те је неопходно да директор овлада умећем комуникације које је услов за добро вођење. Личност која обавља посао директора школе мора бити добро прихваћена од стране колектива и мора својим залагањем допринети стварању позитивне и подстицајне атмосфере у школи.

Директор мора бити пример својим запосленима, како својим радним тако и моралним особинама. Само вредан и радан директор може захтевати од свог колектива исте особине и подстицати радну атмосферу и залагање у обављању задатака. Он мора бити и поштена личност која ће знати да похвали и награди, ако треба и санкционише, запослене правично, без изузетака. Да би обављао посао руководиоца школе, директор мора бити храбар, амбициозан, енергичан, одлучан, угледан, стручан и оптимистичан. Много је позитивних особина које директор мора поседовати да би био успешан у свом послу, али основна је да воли свој позив и да се константно усавршава.

Један од најважнијих ресурса у организацијама и образовно-васпитним установама јесте менаџер без чијег постојања економски, образовни и други ресурси не би имали значаја. За менаџере организација и других предузећа може се рећи да представљају најскупљи ресурс, али када то кажемо, не мислимо само на плате директора, већ и на тешкоће које постоје у реализацији одређених пословних задатака. У образовно-васпитној установи (основној школи) менаџер школе (директор) представља најскупљи ресурс по својим знањима, умећима, компетенцијама и организационим способностима.¹⁴⁸

4.2.1. образовање директора основне школе

Како би био успешан у обављању своје функције, директор школе мора да поседује знања и способности из одређених области. Директор школе знања стиче образовањем, усавршавањем и практичним радом. Један од основних предуслова за квалитетно обављање

¹⁴⁸ Богићевић, Б. (2004), *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет, Београд, стр. 66

функције директора јесте поседовање знања из области техничких знања, знања из области друштвених наука као и концепцијска знања. Успешан директор школе мора да поседује одређени степен информатичких знања као и знања из области друштвених наука.

У савременом друштву уз помоћ информатичких знања лакше се долази до резултата у свим областима па тако су ова знања неопходна за управљање у образовно-васпитном процесу. Успешном директору су неопходна знања из друштвених наука ради успостављања односа и комуникације међу појединцима и групама људи ради обављања задатака. У савременој школи су од посебног значаја знања која поседује директор из области педагогије и психологије.

Директор школе пре свега мора бити добар педагог. Ова одредница је један од битних предуслова за квалитетно усмерење и вођење образовно-васпитног процеса. Да би успешно остваривао комуникацију са тимовима и појединцима у циљу превазилажења конфликтних ситуација, директор школе мора да има одређена знања из области психологије. Оваква знања директора омогућавају адекватан приступ проблемима, сагледавању њихове суштине, али и њихово успешно решавање.

Концепцијска знања се заснивају на целокупној организацији школе која се састоји од: ученика, родитеља и запослених. Осим знања која се односе на педагогију, психологију и концепцијско знање, директор школе мора да поседује и знања у вези са: техником, информатиком, економијом, правима, маркетингом, организацијом, планирањем и управљањем.

Знања која се односе на организацију, планирање и управљање су знања која дају могућност успешном директору да свакодневно решава задатке у области руковођења. Директор школе мора да поседује основна знања из области маркетинга како би остварио постављене циљеве. Поред горе наведених знања директор школе треба да поседује основна знања из области права и економије.

Да би успешно обављао своју сложену функцију и успешно пратио развој друштва у образовно-васпитним, научним, културним, спортским и другим областима, директор школе мора да буде личност која је универзална. Дакле, непходно је да директор школе буде менаџер који поседује завидан ниво знања из свих области које се прожимају кроз рад школе.

Поред ових знања која се стичу образовањем, усавршавањем и практичним радом, успешан директор школе мора да поседује одређене способности. Да би имао успеха у обављању своје функције, директор школе мора да поседује: управљачке, организационе, руководилачке и лидерске способности.

Способности управљања дају директору могућности да управља појединцима, службама, групама и процесима као и уопште школом као целином. Организаторске способности су од посебног значаја како би се успешно организовали људски ресурси који су на располагању. Способности руковођења помажу директору да успешно комуницира са људима и кординира њихов рад. Лидерске способности служе директору да успешно води људе, да их помаже својим личним примером и да буде иницијатор нових идеја и промена у начину рада школе.

Поред основних способности које треба да поседује директор школе, постоје и друге специфичне способности које битно утичу на успешност директора школе. Посебне способности које треба да поседује сваки успешни директор су: способности визије, комуницирања, реторике, иницијативе, аналитике, способност разликовања важног од неважног као и способност прилагођавања новим ситуацијама. Добар директор треба да има визију будућег развоја школе и мора да предвиди будуће потезе и радње које ће му помоћи у будућем раду и развоју школе.

Вештина квалитетне комуникације доприноси успостављању добре сарадње директора и сарадника као и директора и осталих чланова колектива. Морамо напоменути да је неопходна добра комуникација директора и средине у којој се налази школа. Директор школе мора да буде покретач многих идеја из области образовно-васпитног процеса као и одређених активности из културно-забавног живота школе.

Успешан директор је и одличан говорник који својим реторичким способностима уме да да објашњење својих ставова и циљева који се морају остварити ради постизања бољих резултата школе. Приликом изношења својих ставова, директор школе мора да буде јасан и убедљив без употреба фраза чија значења теже ка апстрактности. Није само важно шта се каже, већ и како се каже.

Још једна значајна способност директора школе огледа се у умећу да издвоји битно од небитног. Мора да има способност да уочи оно што је најприоритетније и да га одмах решава. Мање важно за функционисање установе треба оставити за касније или такве проблеме пренети сарадницима на решавање уз обавезну координацију. Директор мора да зна да се прилагођава новонасталим ситуацијама.

Директоров лични људски капитал (способност руковођења, одлучивања и сличне способности) има веома важну улогу у обиму који може да одговори спољашњим утицајима којима је директор изложен. Многи директори су флексибилни према изазовима које им поставља окружење.¹⁴⁹

Све карактеристичне способности које смо издвојили и знања која су стечена и која се надограђују повезани су и преплићу се једни са другим. Лако је усвајати нова знања када особа поседује одређене способности, али исто тако способности се развијају стицањем нових знања.

4. 2. 2. Избор директора основне школе

Особа која руководи васпитно-образовном установом назива се директор школе. Директор школе бира се на основу законских одредби које јасно дефинишу поступак избора директора. По Закону о основама система васпитања и образовања директор школе се бира на мандатни период од четири године.

¹⁴⁹ Donaldson, M.L., (2013), Principals' approaches to cultivating teacher effectiveness: constraints and opportunities in hiring, assigning, evaluating and developing teachers. Educational Administration Quarterly 49(5), стр. 838–882.

„Конкурс за избор директора расписује се најкасније три месеца пре истека мандата директора.“¹⁵⁰ Конкурс је јаван и објављује се преко Националне службе за запошљавање у листу „Послови“. Рок за пријављивање заинтересованих кандидата на конкурс је 15 дана од дана објављивања.

„Директора установе бира орган управљања на основу конкурса, по прибављеном мишљењу васпитно-образовног, наставничког, односно наставничког и педагошког већа.“¹⁵¹ Мишљење Наставничког већа прибавља се на посебној седници Наставничког већа на којој су у обавези да присуствују сви запослени у установи и који се изјашњавају тајним гласањем. Чланови наставничког већа своју одлуку доносе на основу представљања директора наставничком већу.

Наклоност чланова наставничког већа добија онај кандидат који у свом програму представља најбоље и најквалитетније програме рада за наредни период. Кроз представљање кандидат показује своје личне и професионалне особине као и способности за планирање, организовање, мотивисање запослених и ученика као и контролу остварености планираних циљева.

Након обављања свих неопходних корака у поступку спровођења конкурса за избор директора школе, комплетна документација са одлуком о избору кандидата доставља се Министру на сагласност.

„Сматра се да је одлука органа управљања о избору директора донета, односно да је министар дао на њу сагласност ако у року од 30 дана од дана достављања одлуке не донесе акт којим одбија сагласност.“¹⁵²

¹⁵⁰ Закон о основама система образовања и васпитања, "Сл. гласник РС", бр. 72/2009, 52/2011 и 55/2013

¹⁵¹ Закон о основама система образовања и васпитања, "Сл. гласник РС", бр. 72/2009, 52/2011 и 55/2013

¹⁵² Закон о основама система образовања и васпитања, "Сл. гласник РС", бр. 72/2009, 52/2011 и 55/2013

Уколико министар утврди да избором кандидата није испоштована законска процедура или се избором доводи у питање несметано обављање делатности установе доноси одлуку о одбијању сагласности и у том случају расписује се нови конкурс.

Након истека законског рока орган управљања доноси решење о именовању новог директора и о томе обавештава све учеснике конкурса. Овим решењем се, такође, утврђује и време ступања на дужност као и обавеза полагања стручног испита за директора. За разлику од начина избора директора у нашој држави, у неким европским државама постоје различити начини на који се врши избор директора. Поред избора директора школе на основу јавног конкурса који је објавила школа за упражњено место директора, постоји и избор директора без обзира у којој школи ће бити директор.

Поступак спровођења избора за директоре у Италији и Француској спроводи се пре него што се тачно зна у којој школи ће директор бити потребан. У Италији на сваке две године расписује конкурс на државном нивоу, за одређени број директора с претпоставком да је потребно толико нових (због одласка старијих директора у пензију, одласка на другу дужност, отказа).

4.2.3. Обавезе и одговорности директора основне школе

Менаџер образовно-васпитне установе поред својих обавеза које су законом дефинисане мора имати способности да све своје обавезе савесно и одговорно испуњава у циљу остваривања функције школе. Све активности и реализацију свих донетих планова директор мора да спроведе у складу са законом јер је он и одговоран за успешност рада васпитно-образовне установе. Директор школе за свој рад одговара органу управљања и министру.

Директор школе планира васпитно образовне активности у школи и бави се иновацијама дајући нове идеје од којих зависи и квалитет управљања и руковођења. С обзиром да директор школе у свом раду није само организатор активности, већ је и координатор, истраживач и евалуатор, реализацијом низа управљачких активности постиже се савременији васпитно-образовни процес.

Савремени директор школе мора се старати о осигурању квалитета рада установе, самовредновању, остваривању стандарда постигнућа и остваривању образовно-васпитног рада.

Како би образовно-васпитна установа остварила своје циљеве неопходна је сарадња са локалном самоуправом и осталим институцијама које су неопходне за реализацију одређених наставних и ваннаставних садржаја који су од велике важности за квалитетан живот и развој школе. Сардњом представника локалне заједнице и менаџмента школе као партнера где свако у складу са својим компетенцијама преузима на себе део одговорности постиже се већи ефекат васпитно-образовне улоге.

Обавеза менаџера школе је да изгради партнерски однос са локалном заједницом, повећа учешће родитеља, грађана, професионалних удружења и других организација које се тичу функционисања и квалитетнијег рада школе. Директор школе брине о томе да школа буде отворена за све.

Успешност сваког директора школе огледа се кроз реализацију Развојног плана школе који представља стратешки документ. Обавеза менаџера школе је да се стара о остваривању Развојног плана образовно-васпитне установе. Како би се све планиране активности у школи реализовале, неопходна су финансијска средства која се утврђују финансијским планом о чијој реализацији брине директор и одговара за наменско коришћење тих средстава.

Директор школе је у обавези да обавља педагошко-инструктивни надзор, прати квалитет васпитно-образовног рада установе и даје повратну информацију и сугестије запосленима како да отклоне евентуалне недостатке при реализовању образовно-васпитног процеса као и других активности. Веома високи степен одговорности директора школе огледа се у предузимању мера у случајевима повреда забрана из чл. 44. до 46. Закона о основама система образовања и васпитања и недоличног понашања запосленог и његовог негативног утицаја на ученике и запослене.

Директор школе је у обавези да предузима мере које су му наложене од стране просветних инспектора с циљем отклањања неправилности у поступању запослених, ученика и осталих запослених у установи.

Квалитет образовно-васпитне установе огледа се кроз формирање школске заједнице где се директор школе стара о благовременом информисању ученика, запослених, родитеља или старатеља, стручних органа и органа управљања. Менаџер школе све чиниоце и учеснике у образовно-васпитном процесу обавештава о свим детаљима и активностима које су од значаја за функционисање ових органа и као и ученика, запослених и родитеља или старатеља.

Обавезе и одговорности директора школе су многоструке и дефинисане су Законом о основама система образовања и васпитања. Међутим, директор школе као одговорно и овлашћено лице брине о комплетном функционисању школе почев од правних основа, педагошких, финансијских и свих других које се тичу квалитетног функционисања установе па све до најситнијих детаља које доноси свакодневица.

4.2.4. Стручно усавршавање директора основне школе

Руководећи кадрови у образовно-васпитној установи имају изузетно важну улогу и велики утицај на функционисање школе као и на резултате рада запослених у њој. Да би успешно остварио одговорну улогу, директор има обавезу да се стално стручно усавршава кроз разне програме оспособљавања и усавршавања. Директор школе мора имати свој план стручног усавршавања. Да би образовно-васпитни процес био реализован на што квалитетнији начин, сви запослени морају бити у току са развојем и променама у савременом друштву што се постиже сталним стручним усавршавањем у установи и ван ње.

Програм стручног усавршавања у области менаџмента у образовању треба да допринесе повећању квалитета неопходних знања и умећа у области савремене организације, управљања и руковођења школом. Садржаји програма стручног усавршавања и повећања компетенције директора школе као главног менаџера морају бити садржински и структурно компоновани

тако да могу да омогуће стицање знања и вештина у области савременог менаџмента у образовању.

Да ли се ради о ефикасном или ефективном менаџеру, његове кључне карактеристике, треба да буду: предузимљивост, смисао за алокацију ресурса, способност руковођења, да успешно повезује различите функције, да поседује моћ запажања промена, преговарачке способности као и моћ брзог смиривања конфликта и поремећаја.¹⁵³

Успешан директор основне школе мора у свом плану стручног усавршавања планирати похађање семинара који имају различите садржаје који доприносе ефективном и ефикасном раду директора. Најзначајније области стручних садржаја које менаџер образовно-васпитне установе треба да савлада тичу се:

- Остваривања образовно-васпитног процеса (наставних планова и програма, увођење иновација у реализацију образовно-васпитног процеса, вођење пројеката у школи, планирање и развој курикулума, индивидуализација рада, праћење и оценивање ученика, положај деце с тешкоћама у развоју, даровити ученици и њихов развој);
- Управљање и вођење школског особља (управљање људским капиталом, вођење људи, међуљудски односи, школски колектив, решавање конфликта, организација и вођење састанака, модели комуникацијских процеса, мотивисање за квалитетан рад, вредновање рада наставника, информациони системи и информатика у функцији руковођења ...);
- Организовање и управно-административно руковођење школом (планирање и програмирање у образовању, педагошка организација рада, финансирање школе, административно вођење школе, сарадња са локалном заједницом,)
- Примена закона из области школског законодавства и свих других закона који се тичу функционисања образовно-васпитне установе (законодавни документи, правилници, улога државних и локалних служби у управљању школом и надзор над радом школе).

¹⁵³ Часописи за организовање и вођење школе, Директор школе, Београд, бр. 1 и 3, 1999.

За успешног директора основне школе неопходно је поседовање функционално интегрисаних знања, способности, вештина и систем вредности који су основа за успешно обављање послова и задатака у установама основног образовања и васпитања.¹⁵⁴

4. 2. 5. Вредновање рада директора

Поред методологије израде годишњег програма рада школе, идејне скице програмске структуре, аналитичко-планске документације и слично, програмска функција подразумева да директор темељно анализира сопствени рад и да уради годишњи програм свог рада. У изради овог програма мора се поћи од функција које директор обавља у савременој школи, затим од његове структуре послова, а неки су од тих послова “стални”, многи су повремени и одвијају се по месецима у току године. Зато је нужно да програм рада директора садржи послове који се обављају сваке седмице и дана, као и неке кључне послове које треба обавити у току године.

Три основна питања која се налазе у средишту процеса самовредновања су:

- Како радимо? Кроз ово питање од школе тражи се да размотри свој учинак у односу на мисију и опште и специфичне циљеве
- Како то знамо? Кроз ово питање описује се употреба индикатора учинка и критеријума квалитета како би се измерио учинак школе у кључним областима образовне понуде. Кроз ово питање од школе се тражи да идентификује „доказе“ којима се поткрепљују донети закључци.
- Шта ћемо даље радити? Кроз ово питање описује се начин извештавања о налазима до којих је школа дошла при процени стања квалитета

Примарна сврха самовредновања је да се побољша квалитет учења и исхода за све ученике, кроз пружање подршке развојним потребама школе и мерење напретка у односу на њену мисију и циљеве.

¹⁵⁴ Правилник о стандардима компетенција директора установа образовања и васпитања, („Сл.гласник РС“,бр. 38/2013.)

По Закону о основама система образовања и васпитања (2009, Члан 48) самовредновање је обавезно, па би требало да буде:

- Суштински део сталног преиспитивања и побољшања;
- Усмеравано на основу потреба школе,
- Ригорозно, засновано на поузданим, валидним и актуелним доказима;
- Инклузивно, где сви чланови унутар школе дају свој допринос овом процесу;
- Основа за ефективне и континуиране акционе планове, који приликом спровођења воде ка побољшањима или одржавању изузетно високих стандарда.

Када се говори о вредновању квалитета рада директора, важно је поменути да се он спроводи кроз: самовредновање и спољашње вредновање квалитета рада. Главна сврха самовредновања је побољшање квалитета. Самовредновање омогућава школама да идентификују снаге и слабости, да упореде свој учинак са учинком осталих школа и да планирају побољшања.

Самовредновање је осмишљено тако да интереси ученика буду на првом месту, ученици, њихове потребе, искуства и постигнућа стављају се у центар самовредновања и побољшања. У том циљу се од школа очекује да спроводе самовредновање и уводе побољшања.

Самовредновање представља процену квалитета рада коју врши установа самостално, односно наставници и ученици. Овај поступак, којим се вреднује рад, полази од анализе шта је и како урађено.

Најбоље и најрелевантније оцене могу дати управо наставници, ученици, родитељи, свако из своје перспективе, чиме се постиже свеобухватни преглед предности и недостатака рада директора, а и саме школе.

Екстерно вредновање квалитета рада врши Министарство просвете и науке и Завод за вредновање квалитета образовања и васпитања, а њиме се оцењује квалитет свих области дефинисаних стандардима квалитета рада установе, најмање једном у пет година. Овај начин вредновања, не може да унапреди квалитет рада, али може да подстакне на бољи рад.

Лидерство би требало да обухвате закључке о једнаким шансама, које саме по себи укључују решавање питања која се односе на дискриминацију и промовисање образовне инклузије. Образовна инклузија описује приступ који се односи на пружање могућности ученицима за напредовање, на испуњавање разноликих потреба ученика и подизање нивоа учешћа. Школе би требало да наведу и своје закључке о очувању безбедности, како се управља ресурсима да би се обезбедила вредност за уложени новац, као и како се школа повезује са другима када је у питању пружање подршке и провомисање побољшања.

5. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА СТРУЧНИХ ОРГАНА У ОСНОВНОЈ ШКОЛИ

5. 1. Саветодавни органи у основној школи

Саветодавне органе у основној школи чине Савет родитеља и Ученички парламент. Школа као образовно- васпитна установа није само место на коме се остварују наставни планови и програми већ институција која креира читаву заједницу утичући на будућа покољења. Ученици, запослени у школи и родитељи имају исти циљ, а то је да ученици остварују што боље резултате у савлађивању програма, развијају и унапређују социјалне вештине важне за живот, имају пристојно понашање, да су самоуверени и мотивисани да даље напредују.

Да би се услови за развој и образовање деце унапредили, важно је системско унапређење услова за активније учешће родитеља и ученика у доношењу одлука значајних за младе у образовној установи, па и шире, у локалној заједници. На овај начин настава и школовање престају бити једносмеран процес у коме је наставно особље пружалац услуга, а ученици пасивни корисници.

У школама се развијају модели организовања у којима све више учешћа у одлукама везаним за планирање и реализацију наставног програма, ваннаставних активности и живота школе уопште, имају ученици и родитељи. Развијање добре комуникације и међусобне сарадње доприноси бољем функционисању школе.

5. 1. 1. Савет родитеља у основној школи

Савет родитеља је модел организовања и деловања родитеља чија деца похађају школу, а који помаже успостављању успешне и садржајне сарадње и изграђивања њиховог међусобног уважавања и поверења.

Савет родитеља чини по један, демократски изабран представник родитеља ученика сваког одељења на период од годину дана. Осим изузетно важне улоге предлагања представника родитеља у орган управљања, савет родитеља има саветодавну улогу у областима осигурања квалитета, намене коришћења небуџетских средстава, прописивања правила понашања, избора уџбеника итд. Своје ставове, питања и предлоге савет родитеља упућује школском одбору, директору и стручним органима установе.

Члан 58 Закона о основама система образовања и васпитања за савет родитеља предвиђа следеће:

- Установа има савет родитеља, осим школе за образовање одраслих.
- У савет родитеља школе бира се по један представник родитеља ученика сваког одељења, односно васпитне групе ако школа остварује предшколски програм.
- У установи у којој стичу образовање припадници националне мањине, односно етничке групе у савету родитеља сразмерно су заступљени и представници националне мањине, односно етничке групе.
- У установи у којој стичу образовање деца и ученици са сметњама у развоју, члан савета родитеља је и представник родитеља деце, односно ученика са сметњама у развоју.

Савети родитеља

- Предлаже представнике родитеља деце, односно ученика у орган управљања;
- Предлаже свог представника у стручни актив за развојно планирање и у друге тимове установе;
- Предлаже мере за осигурање квалитета и унапређивање образовно-васпитног рада;
- Учествоје у поступку предлагања изборних предмета и у поступку избора уџбеника;
- Разматра предлог програма образовања и васпитања, развојног плана, годишњег плана рада, извештаје о њиховом остваривању, вредновању и о самовредновању;
- Разматра намену коришћења средстава од донација и од проширене делатности установе;
- Предлаже органу управљања намену коришћења средстава остварених радом ученичке задруге и прикупљених од родитеља;
- Разматра и прати услове за рад установе, услове за одрастање и учење, безбедност и заштиту деце и ученика;
- Учествоје у поступку прописивања мера из члана 42. овог закона;
- Даје сагласност на програм и организовање екскурзије, односно програме наставе у природи и разматра извештај о њиховом остваривању;
- Разматра и друга питања утврђена статутом.

Слика 20. Савет родитеља

Савет родитеља своје предлоге, питања и ставове упућује органу управљања, директору и стручним органима установе. Начин избора савета родитеља установе уређује се статутом установе, а рад пословником савета.¹⁵⁵

Годишњи план рада образовне установе у свом саставу има и план рада Савета родитеља. Савет се састаје једанпут месечно, по потреби и чешће, а одлуке могу доносити само ако присуствује већина од укупног броја чланова савета. Јавним седницама поред родитеља, чланова савета, присуствују и директор и педагог школе, а могу им присуствовати и друга заинтересована лица уколико то одобри председник Савета родитеља. Начин рада уређује се Пословником о раду Савета родитеља.

Када се овај међусобни однос сарадње негује и између родитеља и запослених у образовној установи успостави однос заснован на међусобном уважавању, узајамној подршци и дељењу одговорности, онда се и у установи ствара амбијент у коме је свако дете задовољно и напредује у складу са својим потенцијалима.

5.1.2. Ученички парламент у основној школи

Закон о основама система образовања и васпитања чланом 105 предвиђа:

У последња два разреда основне школе и у средњој школи организује се ученички парламент (у даљем тексту: парламент) ради:

- 1) давања мишљења и предлога стручним органима, школском одбору, савету родитеља и директору о: правилима понашања у школи, мерама безбедности ученика, годишњем плану рада, школском развојном плану, школском програму, начину уређивања школског простора, избору уџбеника, слободним и ваннаставним активностима, учешћу на спортским и другим такмичењима и организацији свих манифестација ученика у школи и ван ње и другим питањима од значаја за њихово образовање;
- 2) разматрања односа и сарадње ученика и наставника, васпитача или стручног сарадника и атмосфере у школи;

¹⁵⁵ Закон о основама система образовања и васпитања, "Сл. гласник РС", бр. 72/2009, 52/2011 и 55/2013

- 3) обавештавања ученика о питањима од посебног значаја за њихово школовање и о активностима ученичког парламента;
- 4) активног учешћа у процесу планирања развоја школе и у самовредновању школе;
- 5) предлагања чланова стручног актива за развојно планирање из реда ученика.

Парламент чине по два представника сваког одељења у школи, а у уметничкој школи - по три из сваког разреда, односно године. Чланове парламента бирају ученици одељењске заједнице сваке школске године. Чланови парламента бирају председника. Парламент бира два представника ученика који учествују у раду школског одбора, односно проширеног сазива школског одбора у складу са чланом 57. овог закона. Програм рада парламента саставни је део годишњег плана рада школе. Ученички парламенти школа могу да се удруже у заједницу ученичких парламената.¹⁵⁶

Млади су заинтересовани да учествују у школском животу, као и у животу своје локалне заједнице. Зато ученички парламент представља добар начин за партиципацију ученика у рад образовне установе, а чији је циљ учешће у доношењу свих одлука које их се непосредно тичу. Функционисање и рад ученичког парламента заснива се на групи партиципативних права која су садржана у Конвенцији о правима детета: право на информисање, право на удруживање и мирно окупљање, право на слободу изражавања, право на приватност, образовање које ће промовисати вредности људских права и демократије, право на слободу мисли, савести и вероисповести.¹⁵⁷ Ученички парламент омогућава демократски начин удруживања ради заступања интереса свих ученика у школи.

Вишеструке су користи деловања ученичког парламента у установи. Учешћем и утицајем на, за њих битне одлуке, ученици остварују своје право на слободу говора, удруживања, изражавања сопственог мишљења, развија се квалитетна сарадња и комуникација између ученика, наставника и органа школе, што доприноси побољшању квалитета рада образовно-васпитне установе, шире се садржаји у школи који су у складу са потребама и интересовањима ученика, омогућава се свестрани развој ученика стицањем нових знања и

¹⁵⁶ Закон о основама система образовања и васпитања, члан 105.

¹⁵⁷ Цицварић, Ј.Ж., Стефановић, Ј., (2007), *Водич кроз ученички парламент*, Ужице, стр.5.

вештина битних за развој демократских вредности као што су тимски рад, прихватање различитости, уважавање туђег мишљења, аргументована расправа, побољшава се општа атмосфера.

Постојањем и радом ученичког парламента и наставници се боље упознају са жељама и потребама ученика а родитељи могу остварити бољу комуникацију са својом децом која постају одговорнија и свеснија својих могућности. Када се створи позитивна атмосфера и боља сарадња између ученика, родитеља и школе, смањује се и број конфликтних ситуација. Једном научени, ученици имају прилику да примењују усвојене вештине попут толерантности, прихватања различитог мишљења, аргументованог дискутовања итд. Користи постојања и доброг функционисања ученичког парламента може имати и локална заједница која боље упознаје проблеме деце и младих, може лакше да расподељује средства у складу са уоченим потребама док разне активности које организује ученички парламент чине живот у локалној заједници садржајнијим.¹⁵⁸

5.2. Стручни органи у основној школи

Стручни органи у основној школи су: Наставничко веће, Одељењско веће, Стручно веће за разредну наставу, Стручно веће за области предмета, Стручни актив за развојно планирање, Стручни актив за развој школског програма и други стручни активи и тимови у складу са статутом.

Стручна већа и стручни активи имају председнике који чине Педагошки колегијум. Директор може да образује тим за остваривање одређеног задатка, програма или пројекта који се спроводи у школи. Тим могу да чине представници запослених, родитеља, јединице локалне самоуправе и стручњака за поједина питања.

Уколико у школи образовање стичу ученици са сметњама у развоју, директор образује стручни тим за инклузивно образовање. Задаци и надлежност стручног тима за инклузивно образовање уређени су чланом 77. Закона о основама система образовања и васпитања.

¹⁵⁸ Цицварић, Ј.Ж., Стефановић, Ј., (2007), *Водич кроз ученички парламент*, Ужице, стр. 13

Седницама стручних органа могу да присуствују представници ученичког парламента, без права одлучивања. Стручни органи и тимови, као и Педагошки колегијум старају се о осигурању и унапређењу квалитета образовно-васпитног рада установе, прате остваривање програма образовања и васпитања, старају се о остваривању циљева и стандарда постигнућа, вреднују резултате рада наставника и стручних сарадника, прате и утврђују резултате рада ученика, предузимају мере за јединствен и усклађен рад са ученицима и решавају сва друга стручна питања образовно – васпитног рада.¹⁵⁹

Под утицајем савремених промена у друштву и делатност образовања и васпитања пролази кроз непрестане промене. Како се све више настоји да се напусти традиционално образовање а уведе активно, модерно образовање које ће пратити трендове светског развоја, дужност и обавеза образовно-васпитне установе, односно менаџмента и стручних органа школе је да ради на свом континуираном усавршавању. Ово подразумева константно надограђивање иницијалног образовања наставног кадра новим и различитим активностима у области професионалног развоја и стручног усавршавања, перманентно усавршавање метода, облика и средстава наставног рада, тимски рад и сарадњу стручних органа и руководства школе који ће заједничким настојањима остваривати визију целоживотног учења и на најбољи начин промовисати своју школу.

5. 2. 1. Наставничко веће у основној школи

Наставничко веће чине наставници, васпитачи и стручни сарадници. Наставничко веће сазива и његовим седницама руководи директор школе, без права одлучивања. Наставничко веће одлучује о питањима утврђеним дневним редом ако седници присуствује више од половине његових чланова, а одлуке доноси већином гласова укупног броја чланова већа, јавним гласањем. Гласање је тајно кад наставничко веће предлаже три представника у Школски одбор и кад даје мишљење о учесницима конкурса за избор директора.

¹⁵⁹ Закон о основама система образовања и васпитања, члан 67.

Начин рада Наставничког већа уређује се Пословником о раду Наставничког већа који доноси овај орган. План и програм рада наставничког већа је саставни део годишњег плана рада школе.

Наставничко веће обавља следеће послове: утврђује предлог годишњег плана образовно - васпитног рада и школског програма и стара се о њиховном успешном остваривању; учествује у организацији образовно-васпитног рада, разради и реализација наставног плана; разматра укупне резултате образовно-васпитне делатности и доноси мере за унапређивање истог, посебно кад је у питању успех ученика; утврђује програм усавршавања наставника, стручних сарадника и сарадника у настави; предлаже распоред задужења наставника и стручних сарадника; утврђује распоред часова редовне наставе и осталих видова образовног рада на предлог директора школе; предлаже чланове стручних актива и тимова школе; остварује сарадњу са родитељима ученика а у циљу јединственог васпитног деловања породице и школе; утврђује предлоге програма извођења екскурзија, посета, излета и других активности у складу са посебним законским прописима и разматра и усваја извештаје о њиховој реализацији; похваљује и награђује ученике и доноси одлуке о васпитно-дисциплинским мерама из своје надлежности; прати рад и постигнуте резултате ученика на такмичењима и на крају класификационих периода; одобрава уџбенике; утврђује календар школских такмичења; разматра и вреднује рад одељењских већа, одељењских старешина и стручних актива; одлучује о ослобађању ученика наставе физичког васпитања а на предлог изабраног лекара; одлучује о премештају ученика у другу школу због теже повреде обавезе ученика у складу са законом и уз сагласност родитеља / старатеља ученика и друге школе.

Дакле, Наставничко веће са својим надлежностима одговорно је за вођење образовно – васпитне делатности школе. Зато је пожељно што активније учествовање Наставничког већа у планирању образовно – васпитног рада како би се обезбедило што потпуније сагледавање задатака који треба да се остваре током школске године.

Из тог разлога важно је да се појединачни задаци разрађују у свим нивоима стручних органа. На тај начин сваки од тих органа ће дати свој допринос у реализацији предвиђених активности у свом делокругу и, као карика у ланцу, допринети успеху целокупног посла.

Стручно функционисање Наставничког већа треба да обезбеђује директор својим педагошким и организаторским способностима.

5. 2. 2. Одељењско веће у основној школи

Одељењско веће чине наставници који изводе наставу у одређеном одељењу. Веће ради у седницама које сазива и њима руководи одељењски старешина о чему води записник. Директор школе и стручни сарадници, такође, присуствују седницама већа. Одлуке се доносе јавним гласањем већином гласова од укупног броја присутних чланова.

Задатак Одељењског већа је да организује и прати извођење наставног процеса и разматра сва друга релевантна питања за одређено одељење.

Одељењско веће обавља следеће послове: усклађује рад свих наставника који изводе наставу у одељењу и рад стручних сарадника; прати резултате рада и владања ученика и анализира резултате које ученици постижу на класификационим периодима уз предлагање мера за њихово унапређивање; идентификује ученике којима је потребна додатна подршка; утврђује и усклађује распоред писменог проверавања знања; утврђује закључну оцену из предмета на предлог предметног наставника, а на предлог одељењског старешине и оцену из владања; разматра сва питања значајна за наставу и слободне активности ученика; остварује сарадњу са родитељима и разматра евентуална питања покренута на родитељским састанцима; Наставничком већу предлаже планове посета, излета и екскурзија ученика; одређује ученике за додатни и допунски рад и планира учествовање ученика на такмичењима; похваљује ученике и изриче васпитно-дисциплинске мере; организује припремну наставу разредних, завршних и матурских испита. Одељењско веће одговара за свој рад директору и Наставничком већу.

Школа, по својој структури рада организована је у тимовима (одељењска већа, стручни активи, савет родитеља), а тимски организован рад неопходан је на свим нивоима рада образовно-васпитне установе. Градитељ сваког успешног тима је руководилац установе. Добро управљање подразумева развијање разумевања, отворене комуникације, поверења, узајамне подршке, подстицање одговарајућих способности чланова тима, ефикасно

управљање људским различитостима које су погодне за стварање креативне атмосфере. У таквим условима сваки тим, у овом случају Одељењско веће ефикасније и свестраније ће обављати задатке из своје надлежности.

5. 2. 2. 1. Стручно веће у основној школи

Стручно веће у основној школи води рачуна о осигурању и унапређењу квалитета образовно - васпитног рада установе. Његов задатак је да прати остваривање програма образовања и васпитања, циљева и стандарда постигнућа. Осим вредновања резултата рада наставника, прати и утврђује резултате рада ученика. Сходно овим надлежностима, предузима мере за јединствен и усклађен рад са ученицима и решава сва друга стручна питања.

Радам Стручног већа управља руководиоца већа који сазива седнице стручног већа, а присуствују му поред чланова још и директор школе и стручни сарадници. Руководиоца већа бирају чланови јавним гласањем. Одлуке се доносе јавним гласањем, већином гласова од укупног броја чланова. О раду Стручног већа води се записник.

У основном образовању постоје стручна већа за разредну наставу у првом циклусу образовања и стручна већа за предметну наставу која обухватају групе сродних предмета. Поред набројаних стручних органа, у школама постоје још и два стална стручна актива (Стручни актив за развојно планирање и Стручни актив за развој школског програма), стални тимови школе (Тим за заштиту ученика од насиља, злостављања и занемаривања, Тим за самовредновање рада школе, Тим за професионалну оријентацију ученика и Тим за пружање додатне подршке ученику) и, уколико је потребно, могу се формирати тимови за реализацију одређених задатака или пројеката.

Тимски рад свих побројаних стручних органа школе има заједнички циљ да се континуираним радом, усавршавањем и добром комуникацијом дође до школе какву желимо. Кључни организациони фактор у остваривању ових циљева је директор као главни менаџер школе. Наравно, његова успешност зависи од добре сарадње са наставницима, стручним сарадницима, ученицима и родитељима. Ове организационе способности постају још важније

кад се има у виду да је школа жив организам коме се сваке школске године у одређеној мери мењају неки од основних елемената (кадар, опрема, структура ученика) који траже нова решења, нове организационе поступке и стално прилагођавање изазовима које пред њу поставља друштвена заједница.

5. 2. 2. 2. Стручно веће разредне наставе у основној школи

Стручно веће за разредну наставу чине наставници који изводе наставу у првом циклусу образовања. Радом овог већа управља руководиоца већа који води записник и за рад већа одговара директору школе и Наставничком већу.

Ово веће има задатак да организује и прати извођење образовно-васпитног рада у првом циклусу образовања. На основу обавеза које проистичу из Годишњег плана рада школе утврђује програм рада за сваку школску годину.

Стручно веће разредне наставе: разматра стручна питања и предлаже потребне мере у циљу усавршавања образовно-васпитног рада; води рачуна о стручном усавршавању наставника разредне наставе; уједначава критеријуме оцењивања; износи предлоге о организацији допунске и додатне наставе, похвалама и наградама и васпитно-дисциплинским мерама за ученике првог циклуса образовања; предлаже поделу предмета на наставнике који изводе наставу у целодневној настави у првом циклусу образовања.

5. 2. 3. Стручно веће предметне наставе у основној школи

Стручно веће предметне наставе у основној школи чине наставници који изводе наставу из групе сродних предмета у другом циклусу образовања.

За рад стручног већа и спровођење одлука и задатака одговоран је руководиоца већа који води записник и за рад већа одговара директору школе и Наставничком већу.

Стручно веће за област предмета разматра стручна питања из свог делокруга и ради на мерама за усавршавање образовно-васпитног рада. Када утврди основе за Годишњи план рада, предлаже поделу предмета на наставнике, врши распоред наставног градива и усаглашава индивидуални рад наставника истог или сродних наставних предмета. Током школске године веће прати извршавање наставног плана и програма и Годишњег плана рада и предузима потребне мере, предлаже нове облике и средства наставног рада, као и рад допунске и додатне наставе, ради на уједначавању критеријума оцењивања, остварује корелацију наставе у оквиру већа и прати уџбеничку литературу за чије коришћење даје предлог Наставничком већу. Стручно веће предметне наставе води рачуна и о организацији стручног усавршавања наставника.

На крају школске године, стручно веће саставља извештај о раду који је саставни део Годишњег извештаја о раду школе.

5.2.3.1. Стручно веће разредне наставе у основној школи

Стручно веће за разредну наставу чине наставници који изводе наставу у првом циклусу образовања. Стручно веће разредне наставе има задатак да усвоје годишњи план рада Стручног већа, да ураде припрему за почетак нове школске године, да израде планове рада редовне наставе, допунске, додатне наставе и слободних активности, да ураде обрасце за праћење и вредновање напредовања ученика, портфолио ученика, да воде школске документације- упис првака у матичну књигу, планирање посета биоскопима и позориштима, да сарађују са родитељима и локалном самоуправом, да се договоре око организовања и прославе Дана школе, да ураде извештај са семинара и стручне трибине угледни час и анализа, да анализирају тематске садржаје допунске и додатне наставе, да прате постигнућа ученика на такмичењима и сл.

За рад Стручног већа за разредну наставу и спровођење одлука и задатака одговоран је руководилац стручног већа. О раду Стручног већа за разредну наставу руководилац води записник, доставља га директору и наставничком већу на увид приликом израде годишњег плана рада и приликом разматрања резултата рада. За рад Стручног већа за разредну наставу

и спровођење одлука и задатака одговоран је руководилац стручног већа. За свој рад Стручног веће разредне наставе одговара директору школе и Наставничком већу. О раду Стручног већа руководилац води записник, доставља га директору и Наставничком већу на увид приликом израде годишњег плана рада и приликом разматрања резултата рада.

5.2.3.2. Стручно веће предметне наставе у основној школи

Стручно веће за области предмета чине наставници који изводе наставу из групе сродних предмета. Стручно веће за области предмета чине наставници који изводе наставу из групе сродних предмета. Његовим радом руководи један од наставника кога сваке школске године одреди наставничко веће на основу плана задужења.

Стручно веће за област предмета утврђује програм рада за сваку школску годину, на основу обавеза које проистичу из годишњег плана рада школе, у остваривању наставног плана и програма образовања. У школи постоје стручна већа за разредну наставу, друштвене науке, природне науке, уметности и вештина, српски језик и стране језике.

5. 2. 4. Педагошки колегијум у основној школи

Педагошки колегијум чине председници стручних већа за област предмета, председници стручних актива (за развојно планирање и развој школског програма) и представник стручних сарадника. Колегијумом председава и руководи директор школе, ради се на седницама, о чему се води записник. Начин рада Педагошког колегијума утврђује се Статутом, а детаљно разрађује планом рада. О свом раду сачињава извештај који је саставни део Годишњег извештаја о раду школе.

Педагошки колегијум разматра и даје мишљења у вези са пословима директора школе који су предвиђени Законом и Статутом а тичу се:

- Планирања и организовања остваривања програма образовања и васпитања и свих активности установе;
- старања о осигурању квалитета, самовредновању, остваривању стандарда постигнућа и унапређивању образовно-васпитног рада;
- старања о остваривању развојног плана школе;
- организовања и вршења педагошко-инструктивног увида и праћења квалитета образовно-васпитног рада у школи и педагошке праксе и предузимања мера за унапређивање и усавршавање рада наставника и стручних сарадника;
- планирања и праћења стручног усавршавања запослених и спровођења поступка за стицање звања наставника и стручних сарадника;
- сарадње са органима јединице локалне самоуправе, организацијама и удружењима.¹⁶⁰

На предлог Тима за пружање додатне подршке ученику, Педагошки колегијум доноси индивидуални образовни план (ИОП).

5. 3. Појам образовања

Образовање представља један педагошки процес у коме се на систематски начин усвајају знање, навике и вештине које су у функцији повећања људског знања. Образовање подразумева организован процес у једној друштвеној заједници чији становници стичу знања која су значајна за делатност којом се баве.

Процес образовања и васпитања је недељив и чине једну целину, јер „образовање има велику мотивациону снагу на људско деловање и понашање, то је рационална основа васпитања.“¹⁶¹

Постоје различите дефиниције образовања. Под образовањем подразумева се промена личности у одређеном правцу усвајањем различитих садржаја у зависности од узраста, потреба или интересовања појединаца. Образовање не подразумева само образовне већ и васпитне садржаје који се у друштву преносе са генерације на генерацију.

¹⁶⁰ Закон о основама система образовања и васпитања, члан 62. став 3. тач. 1) до 3) и тач. 5) до 7)

¹⁶¹ Педагошка енциклопедија (1989). Завод за уџбенике и наставна средства. Београд. стр.126.

Образовање представља једну од најважнијих потреба људи кроз коју се огледа квалитет људског живота. Кроз процес образовања и вапитања развија се свест личности која се богати елементима који су пресудни за квалитетан развој личности. Образовање се може посматрати кроз „четири стуба образовања“: учење за знање, учење за рад, учење за заједнички живот и учење за постојање.¹⁶²

5.4. Традиционално образовање

На различитим нивоима развоја људског друштва развијали су се различити типови вештина и знања. Међутим, знање и вештине одувек су се преносиле са генерације на генерацију, при томе битно је напоменути да је циљ образовања очувања и унапређења стечених знања. Знања и вештине стицале су се прво искључиво на основу искуства. Преносиле су се усменим путем, па је и сам процес образовање био неформалног карактера.

У старим друштвима школовање је било доступно малом броју људи, најчешће онима који су имали времена или новца. Систем образовања се кроз историју људског друштва мењао.

Историјски развој образовања и васпитања везује се за цивилизације из периода пре нове ере (Сумери, Индија, Египат, Кина, Персија) и појаву првих институција у којима се добијало одређено знање.

Почеци науке о образовању и васпитању, јављају се ипак, на просторима античке Грчке. Циљ њиховог образовања и васпитања био је хармонија између телесног и духовног развоја, док се код Спартанаца процес одвијао у духу послушности и дисциплине.

Током XIV и XV века у периоду хуманизма и ренесансе долази до распада феудалног поретка и наглог развоја науке и уметности где човек постаје центар интересовања.

¹⁶² Делор, Ж. (1996), *Образовање – скривена ризница*, UNESCO: Извештај Међународне комисије о образовању за XXI век, Министарство просвете Републике Србије, Београд, стр. 29

Реформатор школства, зачетник система образовања и васпитања био је *Јан Амос Коменски* (1592-1670) који је школу схватио као неопходну институцију. За Коменског основни принципи наставе су очигледност, поступност и систематичност.

Процес образовања се развијао од привилегије богатих до масовног образовања за потребе капиталистичког начина производње, да би у условима које је створила научно-технолошка револуција добило статус интегралног фактора модерних производних снага и покретача савременог друштвеног развоја. Наука и образовање у условима глобализације света постају кључни развојни ресурси, чиниоци развоја културе, као и вертикалне покретљивости појединаца и социјалних група унутар друштвене структуре. образовање је и важан чинилац конституисања ефикасног система заштите људских права, а само образовање се утврђује као једно од општих, недељивих и неотуђивих људских права, али и као битан инструмент уживања свих других права и слобода.¹⁶³

Током друге половине XX века па до данашњих времена све чешће су упућују критике од стране ученика, студената, родитеља и других традиционалној школи. Због бројних промена у друштву школа се нашла у једном процепу који најчешће не може да прати.

Окружење у којем делује школа много се променило, а васпитно-образовни рад и даље тече по обрасцу Ј.А. Коменског који у наставну праксу уведен пре више од три века. Он знатно заостаје за могућностима које нуди савремени развој што школу обавезује да коренито мења и приступ раду и саму суштину наставног процеса да не би постала сасвим анахрона установа коју треба похранити у музеј старина.¹⁶⁴

Сведоци смо сукоба између традиционалне и модерне наставе. Међутим, како би процес мењања традиционалне наставе био успешан потребно је прво сагледати добре и лоше стране традиционалне школе. У развијеним земљама Европе пре приступања било каквом процесу реформе у систему школства прво се добро осмотри ситуација у школама, утврди се шта се

¹⁶³ Трифуновић, В., (2014), Друштвене промене и развој образовања у друштвима у транзицији. Годишњак Учитељског факултета у Врању, Врање, стр. 296-297.

¹⁶⁴ Влајковац, С., (2012), *Иновативни модели наставе и њихова примена у настави ученика млађих разреда основне школе*. Српска академија образовања.Београд. Научни скуп у Ужицу.Ужице, стр .2.

дешава у учионицама, код наставника, ученика, родитеља уз обавезно мишљење грађана и експерата из области образовања и васпитања.

Оно што карактерише наш процес образовања је формализам у настави и знању ученика. То потврђују истраживања о оспособљености наших ученика да примењују стечена знања. Истраживања су организовали ОЕСД/ПИСА, а спроведена су у преко 60 земаља. Наша земља је учествовала у четири циклуса истраживања (2003, 2006, 2009. и 2012. година). У истраживању су учествовали ученици завршених разреда основне школе. Резултати показују да је примена знања завршених разреда наших ученика знатно испод европског просека. Резултати истраживања у 2012. години су показали су бољи успех у односу на претходне године (43. место од 65 држава), али смо и даље испод просека земаља чланица ОЕЦД и ЕУ. Ово истраживање је постало главно међународно мерило образовања, где се мери функционална примена знања у математици, читању и научној писмености. Наше место у односу на земље у окружењу показује да је Србија испред Бугарска, Румунија, Црна Гора и Албанија, а иза Словеније и Хрватске.

Традиционалан систем рада у школи није у складу са брзим променама у друштву и захтевима које поставља модерна наука и техника. Због тога се тражи алтернатива традиционалној школи која је најчешће заснована на репродукцији чињеница. Традиционалну наставу обично једносмерна комуникација између наставника и ученика и одликује фронтални облик рада.

Процес рада традиционалне школе не може у довољној мери да задовољи потребе савременог друштва које захтева да појединац да самостално прикупља информације, анализира их и претвара у употребљиво знање. Потребно је да наставни процес буде заснован на активностима ученика и самосталности и независности у учењу који позитивно мотивише ученике. Такође, потребна су знатно већа издвајања, јер ниско учешће образовања у БДП и оскудно финансирање образовања, представља основну препреку развоју образовања у Републици Србији.

Учешће образовања у БДП у Републици Србији износи око 3,5% и знатно је мање од процента БДП за образовање које препоручује UNESCO, око 6% колико износи издвајање за образовање у земљама OECD. У Србији Систем образовања се примарно финансира из државног буџета, са изузетком предшколског образовања које се финансира из буџета локалних самоуправа (општина). Министарство образовања, науке и технолошког развоја у Србији сноси целокупну одговорност за развијање и спровођење политике образовања.

5.5. Основно образовање и васпитање у Србији

У развијеном друштву главни ресурс представља људски капитал. Централна личност ових елемената јесте човек као стваралац материјалних и културних добара. Квалитет људског капитала у великој мери зависи од процеса образовања и васпитања. образовање и васпитање треба да допринесе националном развоју наше земље и трајном развоју сваког појединца.

Процес образовања у нашој земљи се одвија у оквиру институција система. Овакав систем обухвата све образовне институције које су повезане и организоване у једну јединствену мрежу. Наша земља има свој специфични систем образовања у односу на неке друге земље, али велики број образовних система има нек заједничке карактеристике, које се односе на организацију, ниво образовања и трајање школовања.

Право на образовање у Републици Србији дефинисано је Уставом¹⁶⁵ где свако има право на образовање. Основно образовање је обавезно и бесплатно, а средње образовање је бесплатно. Сви грађани имају, под једнаким условима, приступ високошколском образовању. Република Србија омогућује успешним и надареним ученицима слабијег имовног стања бесплатно високошколско образовање, у складу са законом. Оснивање школа и универзитета уређује се законом.

У Закону о основама система образовања и васпитања Републике Србије¹⁶⁶ дефинисано је да свако лице има право на образовање и васпитање без обзира на пол, расу, националну, верску и

¹⁶⁵ Устав Републике Србије, чл.71.

¹⁶⁶ Сл. гласник РС, бр.55/2013. чл. 6.

језичку припадност, социјално и културно порекло, имовно стање, узраст, физичку и психичку конституцију, сметње у развоју и инвалидитет, политичко опредељење или другу личну особину.

Први закон о школама у Србији је донет је 1833. године. Настао је по узору на аустро-угарски. У Закону је предвиђено учење читања, писања, веронаука и рачун. Закон из 1844. године (Закон о школама кнежевине Србије) је обавезно школовање поставио као циљ.

У процесу основног образовања наставни план и програм су најважнија основа планирања. Наставним планом и наставним програмом обухваћени су садржаји образовања, наставе и учења. У кнежевини Србији основни циљ школског рада био је да се васпитавају и образују добри хришћани, поштени људи, и корисни грађани државе. Уредба не прописује обавезно похађање школе, али се у њој истицала тенденција, да се свуда по Србији оснују основне школе, како би сва деца могла уживати благодети јавне наставе.¹⁶⁷ Обавезно школовање први пут је прописано законом из 1882. године.

Који ће елементи образовања бити бирани, којим редом и на који ће се начин презентовани зависи од циљева образовања. Циљ представља очекивани резултат, то су трајне промене које настају у личности ученика као последица активности у васпитно-образовном процесу. Према *Закону о основама система образовања и васпитања Републике Србије*¹⁶⁸, у *Службеном гласнику* бр.55/2013, члан 4, наводе се основни циљеви образовања и васпитања:

1. пун интелектуални, емоционални, социјални, морални и физички развој сваког детета и ученика, у складу са његовим узрастом, развојним потребама и интересовањима;
2. стицање квалитетних знања и вештина и формирање вредносних ставова (у даљем тексту: знања, вештине и ставови), језичке, математичке, научне, уметничке, културне, техничке, информатичке писмености, неопходних за живот и рад у савременом друштву;
3. развој стваралачких способности, креативности, естетске перцепције и укуса;
4. развој способности проналажења, анализирања, примене и саопштавања информација, уз вешто и ефикасно коришћење информационо-комуникационих технологија;

¹⁶⁷ Јовановић, Н., (2004), *Наставни планови и програми у кнежевини Србији*, Историјски архив, Ниш, стр. 46

¹⁶⁸ Сл. гласник РС, бр.55/2013. чл.4.

5. оспособљавање за решавање проблема, повезивање и примену знања и вештина у даљем образовању, професионалном раду и свакодневном животу;
6. развој мотивације за учење, оспособљавање за самостално учење, учење и образовање током целог живота и укључивање у међународне образовне и професионалне процесе;
7. развој свести о себи, самоиницијативе, способности самовредновања и изражавања свог мишљења;
8. оспособљавање за доношење ваљаних одлука о избору даљег образовања и занимања, сопственог развоја и будућег живота;
9. развој кључних компетенција потребних за живот у савременом друштву, оспособљавање за рад и занимање стварањем стручних компетенција, у складу са захтевима занимања, развојем савремене науке, економије, технике и технологије;
10. развој и практиковање здравих животних стилова, свести о важности сопственог здравља и безбедности, потребе неговања и развоја физичких способности;
11. развој свести о значају одрживог развоја, заштите и очувања природе и животне средине, еколошке етике и заштите животиња;
12. развој способности комуницирања, дијалога, осећања солидарности, квалитетне и ефикасне сарадње са другима и способности за тимски рад и неговање другарства и пријатељства;
13. развијање способности за улогу одговорног грађанина, за живот у демократски уређеном и хуманом друштву заснованом на поштовању људских и грађанских права, права на различитост и бризи за друге, као и основних вредности правде, истине, слободе, поштења и личне одговорности;
14. формирање ставова, уверења и система вредности, развој личног и националног идентитета, развијање свести и осећања припадности држави Србији, поштовање и неговање српског језика и свог језика, традиције и културе српског народа, националних мањина и етничких заједница, других народа, развијање мултикултурализма, поштовање и очување националне и светске културне баштине;
15. развој и поштовање расне, националне, културне, језичке, верске, родне, полне и узрасне равноправности, толеранције и уважавање различитости.
16. повећање образовног нивоа становништва и развој Републике Србије као државе засноване на знању.

Када се тачно дефинише васпитно-образовни циљ, тада се могу се одређивати садржаји и средства постизања циља, који представља концепцију основног образовања и васпитања у нашој земљи.

У Републици Србији основно обавезно образовање траје осам година. Подељено је у два циклуса од којих сваки траје по четири године. Прелази између образовних циклуса су приближно усклађени са прелазима између развојних степена детета.

У првом циклусу образовања деца се уписују у основну школу са шест или седам година и обавезан је исто као и предшколско образовање. Ђаци млађих разреда имају следеће обавезне предмете: математика, српски (матерњи) језик, српски као нематерњи језик (за ученике националних мањина), енглески језик, свет око нас (природа и друштво), ликовна култура, музичка култура и физичко васпитање. Од обавезних изборних предмета ђаци се опредељују за веронауку или грађанско васпитање, а од изборних који нису обавезни ђаци бирају по својој жељи неки од следећих предмета: лепо писање, народна традиција или чувари природе.

У другом циклусу, односно вишим разредима, ђаци добијају посебне наставнике и наставнице за сваки предмет. Од петог разреда ђаци добијају нове предмете: биологију, географију, историју, техничко и информатичко образовање, други страни језик (француски, немачки, италијански или руски), спорт и други изборни предмет (информатика или цртање, сликање, вајање). У шестом разреду се додаје још и физика, а у 7. разреду и хемија. Сваки предмет, сем физичког, има свој уџбеник. Деци из социјално угрожених категорија држава обезбеђује већи део уџбеника.

Табела 1. Број ученика у Републици Србији у основним школама на почетку школске године

Извор: РСЗ

Школска година	Укупно	Ученице	Ученици
2000/01.	711.954	346.466	365.488
2005/06.	641.612	312.612	329.000
2006/07.	622.562	302.885	219.677
2007/08.	610.078	297.014	313.064
2008/09.	598.108	290.660	307.448
2009/10.	587.147	285.470	301.677
2010/11.	578.978	281.507	297.471
2011/12.	572.099	278.011	294.088
2012/13.	565.199	274.785	290.414
2013/14.	562.556	273.729	288.827
2014/15.	558.869	271.875	286.994
2015/16.	551.607	268.315	283.292

Други циклус основног образовања се завршава за ученике осмог разреда полагањем завршног испита, који садржи тест за српски језик, тест за математику и комбиновани тест (биологија, географија, историја, физика, хемија). Бодови из завршног теста, затим из редовног школовања, као и такмичења вишег ранга, сабирају се и служе за формирање ранг листе ученика приликом конкурисања за упис у средње школе.

На основу података Републичког завода за статистику, нарочито од период 2000/01. школска година, евидентан је нагли пад броја ученика у основном образовању. Узрок оваквог пада су 90-те године, које имају за последицу пад наталитета, незапосленост емиграцију виталног становништва из Републике Србије, што се одразило и на укупан број становника у земљи, па и на смањење школске популације.

Потребно је да циљеви образовања буду у функцији целокупног привредног развоја наше земље. То омогућава и олакшава прилагођавање појединаца честим друштвеним и социјалним променама. Србија као кандидат за улазак у ЕУ залаже се да оствари заједничке циљеве који су договорени са ЕУ. Циљ образовања је повећање квалитета у смислу усвајања

потребног знања и учења и примењивања знања у пракси, посебно је важно у привредама које су у процесу транзиције. Квалитетније образовања, технички прогрес и запошљавање младих потребно је да буду основни циљеви који су усмерени у привредни развој наше земље где и знање постаје роба.

5.6. Стратегија развоја образовања до 2020.

Многе државе у свету сматрају образовање националним приоритетом и примењују оне стратегије развоја образовања и васпитања које највише доприносе економском, социјалном и културном развоју друштва. Савремене стратегије образовног развоја Републике Србијете међи на концепцији предшколског, основног, средњошколског, високошколског и целоживотног образовања.

Стратегија развоја образовања у Републици Србији до 2020. године има за циљ да покаже да основа живота појединца, друштва и државе почива на знању. Циљеви дугорочног развоја су:

1. Повећање **квалитета** процеса и исхода образовања до максимално достигнутог нивоа.
2. Повећање **обухвата** становништва Србије на свим образовним нивоима од предшколског васпитања и образовања до стварања услова за целоживотно учење.
3. Достижање и одржавање **релевантности** образовања тако што ће се структура система образовања усагласити са непосредним и развојним потребама појединаца, економског, културног, истраживачког, образовног, јавног, административног и других система.
4. Повећање **ефикасности** употребе ресурса образовања, односно завршетак образовања у предвиђеном року, са минималним продужетком трајања и смањеним напуштањем школовања.¹⁶⁹

Код деце *предшколског образовања* предвиђен је хармоничан развој, васпитање и развој сваког детета у складу са потребама и његовим правима. Предвиђено је и проширење система предшколских установа и њихових услуга.

Део *Стратегије* који се односи на основно образовање предвиђа:¹⁷⁰

¹⁶⁹ Сл. гласник РС, бр. 107/2012. Стратегија развоја образовања у Републици Србији до 2020.године, стр.7-8.

- Удвостручити обухват деце узраста 3-4 године квалитетним програмима предшколског васпитања и образовања, посебно деце из осетљивих категорија којима је припрема за школу најпотребнија;
- 100% обухват деце 5,5-6,5 година обавезним припремним предшколским програмом;
- Активно праћење преласка у 5. разред на локалном нивоу;
- Оптимализације мреже школа и развијање корективних механизма мреже (постојање сталних, повремених или привремених домова за ученике основне школе и обезбеђивање превоза или трошкова превоза за децу из удаљених места и сиромашних породица која од петог разреда морају да путују до школе);
- Модернизација образовне статистике која успешно прати кретање генерације током основног образовања.

Како би се оствариле промене у систему основног образовања *Стратегија* предвиђа:

- подизање квалитета рада наставника,
- увођење стандарда квалитета,
- остварење целовите делатности школе у локалној заједници,
- ревизију васпитно-образовних програма како би се обезбедила њихова савременост,
- увођење једносменског рада у школама,
- организовање ваннаставних делатности у школи,
- другачија временска сатница за наставнике и ученике у радној недељи (8:00-16:00),
- оптерећење ученика у старијим разредима не сме да пређе 25 часова недељно, а у млађим разредима 20 часова недељно,
- механизме подршке инклузивном приступу у школама.

Основно образовање треба да буде подстицајна средина за развој и у којој се стиче квалитетно знање и базична писменост из свих предмета. Стечено знање треба да је у функцији даљег повезивања и примењивања у животу.

Модел финансирања у основном образовању предвиђа увођење система финансирања према броју ученика.

¹⁷⁰ Сл. гласник РС, бр. 107/2012. Стратегија развоја образовања у Републици Србији до 2020 .године, стр. 38-39.

Стратегијом је предвиђено да се у *средњим школама* поред подизања квалитета рада, увођења стандарда, једносменског рада, подршке инклузивном приступу у школама предвиђено је да се смањи број ученика у одељењу од 22 до 25 ученика и испитивање образовних постигнућа ученика кроз национална и међународна тестирања.

Стратегија развоја образовања одраслих заснива се на концепту *целоживотног учења*. Потреба за целоживотним учењем је настала из разлога што се количина новог знања сваким даном све већа, постојеће знање све брже застаријева. Да би се ушло у корак са временом, неопходно је учити целог живота. Због тога се осим школовања образовање спроводи и неформалним путем, тј. самообразовањем. Оваква активност учења и стицања знања, вештина и усавршавања потребних за обављање неког посла на радном месту обавља се у периоду од предшколског доба, преко периода формалног образовања, па све до пензионисања. Целоживотно учење подразумева образовање током школовања, али и после кроз разне облике неформалног образовања. То је процес где се стално надограђује и повећања знање стечено у формалном школском систему.

Процес образовање наставника представља кључни фактор за подизање квалитета образовања у Србији. Потребно је да наставници имају све потребне професионалне компетенције. Промене се односе на образовање наставника на свим нивоима образовања.

Када се погледају све циљеве Стратегије за развој образовања, јасно је да су они свакако јако пожељни. Међутим, поставља се питање да ли је временски период до 2020. године оптималан за спровођење Стратегије и да ли ће се промене у образовању спроводити у складу са променама на тржишту рада и привреди. Циљ Стратегије је да се подигне квалитет образовања, већи обухват становништва образовањем, образовање као релевантан фактор за развој појединца и подизање ефикасности образовања.

6. ИСТРАЖИВАЊЕ О УПРАВЉАЊУ И РУКОВОЂЕЊУ У ОСНОВНОМ ОБРАЗОВАЊУ

6.1. Методе и технике истраживања – ANOVA

Како би се добила потпуна слика о утицају вештине руковођења и квалитета основног образовања креирана је база података са одређеним параметрима на основу којих су извршени статистички прорачуни. Представљени резултати добијени су на основу различитих статистичких анализа. Поред теоријског истраживачког дела у претходним поглављима истраживање је извршено коришћењем т-теста анализе варијансе ANOVA.

Статистичка обрада података садржала је израчунавање основних дескриптивних статистика: аритметичку средину (AS); стандардну девијацију (S), За утврђивање разлика између група у иницијалном и финалном мерењу била је кориштена униваријатна (ANOVA) анализа варијансе.

6.2. Дефинисање проблема и циљева истраживања

Основни проблеми са којима се сусрећу директори основних школа јесте мотивација запослених и процес мењања људске свести, навика и ставова. Циљ је да се истраже ставови и мишљења запослених у образовно-васпитним установама, основним школама, и чланова Школског одбора о различитим подручјима вредновања, како би се употпунио ниво научног сазнања.

Потребе за информацијама у овој области су неопходне за преузимање конкретних акција, планирање и реализацију планова у циљу организационог развоја. образовање је веома актуелна тема, истраживано поље. Већина истраживања која је урађена у Републици Србији, била су усмерена ка анализи садржаја у наставним програмима, испитивању знања ученика и ставова наставника, ученика и родитеља о васпитању и основном образовању. Проблем истраживања је провера наставника о раду и важности самог директора. Предмет истраживања се односи на испитивање рада директора у основним школама.

6. 3. Одређивање извора података и врсте истраживања

Анкетирање је извршено у три основне школе, на територији Шумадијског округа. На територији Крагујевца и Кнића. Анкете су дате члановима Школског одора и запосленима. У ове три школе анкетирано је 101 наставника и 25 члана Школског одбора од којих се седам чланова изјаснило као некомпетентно за било какво анкетирање с обзиром да су тек именовани у Орган управљања те немају увид у досадашњи рад установа. Дакле, прикупљено је укупно 66 одговора на свако питање. Питања из анкета су преузета из Правилника о самовредновању рада установа.



Слика 21. Учешће анкетираних у %

Инструмент који је коришћен у истраживању је анкета затвореног типа која се састојала од укупно 16 питања, која су подељена у две целине.

У првој целини користила се скала од 4 оцене где су испитаници изразили своје слагање/неслагање са наведеним тврдњама. Испитаници су износили своје мишљење

заокруживањем једног броја на скали бројева који се крећу од 1-4 и представљају следеће тврдње:

- Нетачно/није присутно,
- У мањој мери тачно/присутно,
- У већој мери тачно/присутно,
- Тачно/присутно у потпуности.

У другој целини се такође користила скала од 4 оцене где су испитаници изразили своје мишљење о важности наведених исказа и тврдњи, поново заокруживањем једног броја на скали од 1-4, и то:

- Неважно,
- Мало важно,
- Важно,
- Врло важно.

Испитивање је рађено анкетирањем, тако што је сваком испитанику дат упитник да га самостално и својеволјно попуни. Анкетни листићи су били анонимни, тако да су испитаници могли слободно и искрено да дају искрене одговоре.

6. 4. Методе и обрасци за прикупљање података

У истраживању ће бити примењена дескриптивна метода истраживања. Методе истраживања представљају плански приступ испитивању и истраживању неке појаве или тврдње, тј. начин рада за остваривање неког циља. Методе које ће се користити у истраживању помоћи ће стицању научног сазнања.

Компаративна метода је поступак поређења сродних или истих чињеница, појава и процеса, где се утврђују сличности и разлике о стању основних параметара који имају велики утицај на управљање људским капиталом.

Метода дескрипције је поступак једноставног описивања чињеница и начина руковођења и управљања људским ресурсима.

Индуктивно-дедуктивна метода омогућава да се на темељу појединачних чињеница и сазнања долази до спознаје нових општих чињеница и законитости које утичу на управљање и руковођење у циљу подизања квалитета васпитно-образовног процеса.

Емпиријска метода треба да омогући поређење теоријских поставки са искуственим чињеницама. Такође, у доказивању хипотеза биће коришћене методе и технике анализе садржаја докумената (примарни и секундарни подаци) и по потреби χ^2 тест.

За дескриптивну статистику коришћене су: фреквенције (f), проценти (%), аритметичка средина (AS) и стандардна девијација (SD); за поређење група представљених нивоима разних независних варијабли коришћен је т тест. За испитивање деловања експерименталног програма на поједине варијабле - истраживања примењена је мешовита анализе варијансе.

6. 5. Статистичка обрада података

Квалитативна обрада података извршена је у програму SPSS¹⁷¹ верзија 23, при чему је коришћена дескриптивна статистика. Код значајних питања приказана је аритметичка средина, медијана, стандардна девијација и стандардна грешка.

Метода испитивања у оквиру методе испитивања биће примењена техника анкетног испитивања у којој ће се као инструмент користити анкетни упитникса дефинисаним питањима и понуђеним одговорима где се истражују, прикупљају подаци, информације, мишљења запослених, ученика, родитеља и органа управљања о одговорном управљању и руковођењу коришћењем статистичких метода Т-теста и анализе варијансе (ANOVA);

¹⁷¹ SPSS је програмски пакет намењен статистичкој анализи података. Развијен је крајем шездесетих година прошлог века на америчком Универзитету Станфорд с циљем анализирања података о људима, њиховим мишљењима, ставовима и понашању, одакле и потиче његово име Statistical Package for Social Studies.

За тестирање хипотеза коришћен је т-тест и ANOVA. Такође, код ANOVA је изражена и најмања значајна разлика. Т-тест је коришћен у случајевима где су поређене две категорије, односно где се поредио значај аритметичких средина две категорије док је ANOVA анализа коришћена за потребе поређења више од две категорије. Подаци су представљени табеларно и графички, те су критички анализирани и коментарисани. Такође, кроз Т-тест и ANOVA анализу показаћемо статистичку значајност одговора испитаника на нивоу сигнификантности $p < 0,05$. На крају је дата дискусија о резултатима и другим меродавним подацима.

6. 6. Резултати истраживања

Т-тест се користи за тестирање значајности разлика између две аритметичке средине. То је један од најпознатијих статистичких поступака. Односи се на тестирање статистичке значајне разлике између две аритметичке средине. Разлика која се добије између две аритметичке средине подели се стандардном грешком те разлике.

Често се дешава да практичним радом не може да се добије велики број података, а примена статистичких тестова базираних на нормалној расподели доводи до погрешних закључака. Ову појаву је уочио ирски хемичар W.S.Gosset, који је развио теоријску расподелу вероватноће случајне променљиве t за мали број података узетих из нормалне расподеле. Теорија је објављена 1908. године под псеудонимом "Студент", тако да је ова расподела названа Студент-т расподела.

Т-тест независних узорака примењен је да би се упоредиле аритметичке средине две групе испитаника - запослених и чланова Школског одбора. Понуђени одговори у упитнику ранжирани су бројевима од 1 до 4, тако да је 1- Нетачно/није присутно, 2- У мањој мери тачно/присутно, 3- У већој мери тачно/присутно, 4- Тачно/присутно у потпуности.

Табела 2. Ставови запослених и чланова Школског одбора према наведеним изјавама – аритметичка средина, медијана, стандардна девијација и стандардна грешка

Бр.	Школа	Питање	Испитаници	Број испитаника	Аритметичка средина	Медијана	Стандардна девијација	Стандардна грешка	Мин	Макс
1	Основна школа "Живадинка Дивац"	Директор своји радом и понашањем служи за пример запосенима у школи.	Чланови ШО	8	3.63	4	0.744	0.263	2	4
			Запослени	34	4	4	0	0		
			Укупно	42	3.93	4	0.342	0.053		
	Основна школа "Рада Шубакић" - Гружа		Чланови ШО	9	3.63	4.00	0.744	0.263	2	4
			Запослени	33	3.94	4.00	0.239	0.041		
			Укупно	42	3.88	4.00	0.395	0.061		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	3.5	3.5	0.535	0.189	3	4
			Запослени	34	3.91	4	0.288	0.049		
			Укупно	42	3.83	4	0.377	0.058		
2	Основна школа "Живадинка Дивац"	Доприноси афирмацији и угледу школе.	Чланови ШО	9	3.5	4	0.756	0.267	2	4
			Запослени	33	3.97	4	0.171	0.029		
			Укупно	42	3.88	4	0.395	0.061		
	Основна школа "Рада Шубакић" - Гружа		Чланови ШО	9	3.88	4	0.354	0.125	3	4
			Запослени	33	3.76	4	0.431	0.074		
			Укупно	42	3.79	4	0.415	0.064		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	3.63	4	0.744	0.263	2	4
			Запослени	34	3.91	4	0.288	0.049		
			Укупно	42	3.86	4	0.417	0.064		
3	Основна школа "Живадинка Дивац"	Развија поверење, уважава различита мишљења и обезбеђује добру комуникацију.	Чланови ШО	8	3.5	3.5	0.535	0.189	3	4
			Запослени	34	3.91	4	0.288	0.049		
			Укупно	42	3.83	4	0.377	0.058		
	Основна школа "Рада Шубакић" - Гружа		Чланови ШО	9	4	4	0	0	3	4
			Запослени	33	3.94	4	0.239	0.041		
			Укупно	42	3.95	4	0.216	0.033		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	3.88	4	0.354	0.125	3	4
			Запослени	34	3.94	4	0.239	0.041		
			Укупно	42	3.93	4	0.261	0.04		
4	Основна школа "Живадинка Дивац"	Конфликтне ситуације успешно превазилази.	Чланови ШО	8	3.63	4	0.518	0.183	3	4
			Запослени	34	3.82	4	0.387	0.066		
			Укупно	42	3.79	4	0.415	0.064		
	Основна школа "Рада Шубакић" - Гружа		Чланови ШО	9	3.63	4	0.744	0.263	2	4
			Запослени	33	3.91	4	0.288	0.049		
			Укупно	42	3.86	4	0.417	0.064		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	3.63	4	0.744	0.263	2	4
			Запослени	34	3.94	4	0.239	0.041		
			Укупно	42	3.88	4	0.395	0.061		
5	Основна школа "Живадинка Дивац"	Спреман је да преузме одговорност у доношењу одлука.	Чланови ШО	8	3.63	4	0.518	0.183	3	4
			Запослени	34	3.88	4	0.327	0.056		
			Укупно	42	3.83	4	0.377	0.058		
	Основна школа "Рада Шубакић" - Гружа		Чланови ШО	9	3.63	4	0.744	0.263	2	4
			Запослени	33	3.97	4	0.171	0.029		
			Укупно	42	3.9	4	0.37	0.057		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	3.63	4	0.744	0.263	2	4
			Запослени	34	3.91	4	0.288	0.049		
			Укупно	42	3.86	4	0.417	0.064		
6	Основна школа "Живадинка Дивац"	Захтева одговорност и радну дисциплину.	Чланови ШО	8	3.50	3.50	0.535	0.189	3	4
			Запослени	34	3.94	4.00	0.239	0.041		
			Укупно	42	3.86	4.00	0.354	0.055		
	Основна школа "Рада Шубакић" - Гружа		Чланови ШО	9	3.5	3.5	0.535	0.189	3	4
			Запослени	33	3.94	4	0.239	0.041		
			Укупно	42	3.86	4	0.354	0.055		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	3.63	4	0.744	0.263	2	4
			Запослени	34	3.97	4	0.171	0.029		

Управљање људским ресурсима у основном образовању

Кнић	Укупно	42	3.9	4	0.37	0.057			
7	Основна школа "Живадинка Дивац"	Чланови ШО	8	3.50	3.50	0.535	0.189	3	4
		Запослени	34	3.88	4.00	0.327	0.056		
		Укупно	42	3.81	4.00	0.397	0.061		
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа	Чланови ШО	9	3.5	3.5	0.535	0.189	3	4
		Запослени	33	3.88	4	0.327	0.056		
		Укупно	42	3.81	4	0.397	0.061		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић	Чланови ШО	8	3.63	4	0.744	0.263	2	4
		Запослени	34	3.94	4	0.239	0.041		
		Укупно	42	3.88	4	0.395	0.061		
8	Основна школа "Живадинка Дивац"	Чланови ШО	8	3.50	3.50	0.535	0.189	3	4
		Запослени	34	3.97	4.00	0.171	0.029		
		Укупно	42	3.88	4.00	0.328	0.051		
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа	Чланови ШО	9	3.63	4	0.744	0.263	2	4
		Запослени	33	3.94	4	0.239	0.041		
		Укупно	42	3.88	4	0.395	0.061		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић	Чланови ШО	8	3.5	3.5	0.535	0.189	3	4
		Запослени	34	3.91	4	0.288	0.049		
		Укупно	42	3.83	4	0.377	0.058		
9	Основна школа "Живадинка Дивац"	Чланови ШО	8	3.88	4.00	0.354	0.125	3	4
		Запослени	34	3.94	4.00	0.239	0.041		
		Укупно	42	3.93	4.00	0.261	0.040		
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа	Чланови ШО	9	3.63	4	0.744	0.263	2	4
		Запослени	33	4	4	0	0		
		Укупно	42	3.93	4	0.342	0.053		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић	Чланови ШО	8	3.5	3.5	0.535	0.189	3	4
		Запослени	34	3.94	4	0.239	0.041		
		Укупно	42	3.86	4	0.354	0.055		
10	Основна школа "Живадинка Дивац"	Чланови ШО	8	3.75	4.00	0.463	0.164	3	4
		Запослени	34	3.91	4.00	0.288	0.049		
		Укупно	42	3.88	4.00	0.328	0.051		
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа	Чланови ШО	9	3.88	4	0.354	0.125	3	4
		Запослени	33	3.94	4	0.239	0.041		
		Укупно	42	3.93	4	0.261	0.04		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић	Чланови ШО	8	3.88	4	0.354	0.125	3	4
		Запослени	34	3.94	4	0.239	0.041		
		Укупно	42	3.93	4	0.261	0.04		
11	Основна школа "Живадинка Дивац"	Чланови ШО	8	3.75	4	0.463	0.164	3	4
		Запослени	34	3.91	4	0.288	0.049		
		Укупно	42	3.88	4	0.328	0.051		
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа	Чланови ШО	9	3.5	3.5	0.535	0.189	3	4
		Запослени	33	3.94	4	0.239	0.041		
		Укупно	42	3.86	4	0.354	0.055		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић	Чланови ШО	8	3.63	4	0.744	0.263	2	4
		Запослени	34	3.97	4	0.171	0.029		
		Укупно	42	3.9	4	0.37	0.057		
12	Основна школа "Живадинка Дивац"	Чланови ШО	8	3.63	4.00	0.744	0.263	2	4
		Запослени	34	3.91	4.00	0.288	0.049		
		Укупно	42	3.86	4.00	0.417	0.064		
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа	Чланови ШО	9	3.63	4	0.744	0.263	2	4
		Запослени	33	3.97	4	0.171	0.029		
		Укупно	42	3.9	4	0.37	0.057		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић	Чланови ШО	8	3.75	4	0.463	0.164	3	4
		Запослени	34	3.91	4	0.288	0.049		
		Укупно	42	3.88	4	0.328	0.051		
13	Основна школа "Живадинка Дивац"	Чланови ШО	8	3.88	4.00	0.354	0.125	3	4
		Запослени	34	3.76	4.00	0.431	0.074		
		Укупно	42	3.79	4.00	0.415	0.064		
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа	Чланови ШО	9	3.63	4	0.518	0.183	3	4
		Запослени	33	3.82	4	0.387	0.066		
		Укупно	42	3.79	4	0.415	0.064		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић	Чланови ШО	8	3.63	4	0.744	0.263	2	4
		Запослени	34	3.91	4	0.288	0.049		

	Кнић		Укупно	42	3.86	4	0.417	0.064				
14	Основна школа "Живадинка Дивац"	Сарађује са родитељима /локалном заједницом.	Чланови ШО	8	3.63	4.00	0.744	0.263	2	4		
			Запослени	34	3.97	4.00	0.171	0.029				
			Укупно	42	3.90	4.00	0.370	0.057				
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Сарађује са родитељима /локалном заједницом.	Чланови ШО	9	3.63	4	0.744	0.263	2	4	
				Запослени	33	3.94	4	0.239	0.041			
				Укупно	42	3.88	4	0.395	0.061			
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић			Сарађује са родитељима /локалном заједницом.	Чланови ШО	8	3.63	4	0.744	0.263	2	4
					Запослени	34	3.91	4	0.288	0.049		
					Укупно	42	3.86	4	0.417	0.064		
15	Основна школа "Живадинка Дивац"	Сарађује са другим организацијама.			Чланови ШО	8	4.00	4.00	0.000	0.000	3	4
					Запослени	34	3.94	4.00	0.239	0.041		
					Укупно	42	3.95	4.00	0.216	0.033		
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Сарађује са другим организацијама.		Чланови ШО	9	3.88	4.00	0.354	0.125	3	4
					Запослени	33	3.94	4.00	0.239	0.041		
					Укупно	42	3.93	4.00	0.261	0.040		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић			Сарађује са другим организацијама.	Чланови ШО	8	3.63	4	0.744	0.263	2	4
					Запослени	34	4	4	0	0		
					Укупно	42	3.93	4	0.342	0.053		
16	Основна школа "Живадинка Дивац"	Обезбеђује маркетинг школе.			Чланови ШО	8	3.63	4.00	0.744	0.263	2	4
					Запослени	34	3.94	4.00	0.239	0.041		
					Укупно	42	3.88	4.00	0.395	0.061		
	Основна школа "Рада Шубакић" - Гружа		Обезбеђује маркетинг школе.		Чланови ШО	9	3.63	4.00	0.744	0.263	2	4
					Запослени	33	3.94	4.00	0.239	0.041		
					Укупно	42	3.88	4.00	0.395	0.061		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић			Обезбеђује маркетинг школе.	Чланови ШО	8	3.63	4.00	0.744	0.263	2	4
					Запослени	34	3.94	4.00	0.239	0.041		
					Укупно	42	3.88	4.00	0.395	0.061		

Узимајући у обзир укупну средњу вредност одговора испитаници су показали највиши ниво слагања са изјавом „Мотивише запослене на професионални однос према раду.“ Средња вредност одговора за ову изјаву је 3,94. Овакви резултати потврђују хипотезу да кроз сарадњу са другим организацијама менаџмент у образовно-васпитној установи мора бити организованији на квалитетнији начин, а тиме ће запослени бити више мотивисани и спремни да својим ангажовањем допринесу остваривању циљева образовне институције. Није присутно ниједно изражено неслагање са датим изјавама.

Табела 3. Ставови запослених и чланова Школског одбора према наведеним изјавама – Т - тест

Бр.	Школа	Питање	Испитаници	Број испитаника	Т - тест	
					Т	Значај
1	Основна школа "Живадинка Дивац"	Директор своји радом и понашањем служи за пример запосенима у школи.	Чланови ШО	8	74.521	p < 0.0005
			Запослени	34		
			Укупно	42		
	Основна школа "Рада Шубакић" - Гружа		Чланови ШО	9	63.636	p < 0.0005
			Запослени	33		
			Укупно	42		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	65.862	p < 0.0005
			Запослени	34		
			Укупно	42		
2	Основна школа "Живадинка Дивац"	Доприноси афирмацији и угледу школе.	Чланови ШО	9	63.636	p < 0.0005
			Запослени	33		
			Укупно	42		
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	9	59.076	p < 0.0005
			Запослени	33		
			Укупно	42		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	59.889	p < 0.0005
			Запослени	34		
			Укупно	42		
3	Основна школа "Живадинка Дивац"	Развија поверење, уважава различита мишљења и обезбеђује добру комуникацију.	Чланови ШО	8	65.862	p < 0.0005
			Запослени	34		
			Укупно	42		
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	9	118.84	p < 0.0005
			Запослени	33		
			Укупно	42		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	97.675	p < 0.0005
			Запослени	34		
			Укупно	42		
4	Основна школа "Живадинка Дивац"	Конфликтне ситуације успешно превазилази.	Чланови ШО	8	59.076	P < 0.0005
			Запослени	34		
			Укупно	42		
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	9	59.889	p < 0.0005
			Запослени	33		
			Укупно	42		
	Основна школа "Вук Караџић" – Кнић		Чланови ШО	8	63.636	p < 0.0005
			Запослени	34		
			Укупно	42		
5	Основна школа "Живадинка Дивац"	Спреман је да преузме одговорност у доношењу одлука.	Чланови ШО	8	65.862	p < 0.0005
			Запослени	34		
			Укупно	42		
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	9	68.356	p < 0.0005
			Запослени	33		
			Укупно	42		
	Основна школа "Вук Караџић" – Кнић		Чланови ШО	8	59.889	p < 0.0005
			Запослени	34		
			Укупно	42		
6	Основна школа "Живадинка Дивац"	Захтева одговорност и радну дисциплину.	Чланови ШО	8	70.580	p < 0.0005
			Запослени	34		
			Укупно	42		
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	9	70.58	p < 0.0005
			Запослени	33		
			Укупно	42		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	68.356	p < 0.0005
			Запослени	34		
			Укупно	42		

7	Основна школа "Живадинка Дивац"	Правовремено информише запослене.	Укупно	42	62.119	p < 0.0005	
			Чланови ШО	8			
			Запослени	34			
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	Укупно	42	62.119	p < 0.0005
				Чланови ШО	9		
				Запослени	33		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	Укупно	42	63.636	p < 0.0005
				Чланови ШО	8		
				Запослени	34		
8	Основна школа "Живадинка Дивац"	Поставља јасне и прецизне захтеве који доприносе ефикасности рада школе.	Укупно	42	76.735	p < 0.0005	
			Чланови ШО	8			
			Запослени	34			
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	Укупно	42	63.636	p < 0.0005
				Чланови ШО	9		
				Запослени	33		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	Укупно	42	65.862	p < 0.0005
				Чланови ШО	8		
				Запослени	34		
9	Основна школа "Живадинка Дивац"	Мотивише запослене на професионални однос према раду.	Укупно	42	97.675	p < 0.0005	
			Чланови ШО	8			
			Запослени	34			
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	Укупно	42	74.521	p < 0.0005
				Чланови ШО	9		
				Запослени	33		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	Укупно	42	70.58	p < 0.0005
				Чланови ШО	8		
				Запослени	34		
10	Основна школа "Живадинка Дивац"	Усмерава и усклађује рад стручних органа школе.	Укупно	42	76.735	p < 0.0005	
			Чланови ШО	8			
			Запослени	34			
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	Укупно	42	97.675	p < 0.0005
				Чланови ШО	9		
				Запослени	33		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	Укупно	42	97.675	p < 0.0005
				Чланови ШО	8		
				Запослени	34		
11	Основна школа "Живадинка Дивац"	Промовише, подстиче и организује тимски рад.	Укупно	42	76.735	p < 0.0005	
			Чланови ШО	8			
			Запослени	34			
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	Укупно	42	70.58	p < 0.0005
				Чланови ШО	9		
				Запослени	33		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	Укупно	42	68.356	p < 0.0005
				Чланови ШО	8		
				Запослени	34		
12	Основна школа "Живадинка Дивац"	Подстиче и подржава стручно усавршавање наставника.	Укупно	42	59.889	p < 0.0005	
			Чланови ШО	8			
			Запослени	34			
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	Укупно	42	68.356	p < 0.0005
				Чланови ШО	9		
				Запослени	33		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	Укупно	42	76.735	p < 0.0005
				Чланови ШО	8		
				Запослени	34		
13	Основна школа "Живадинка Дивац"	Ствара услове за учешће ученика у одлучивању о организацији школе.	Укупно	42	59.076	p < 0.0005	
			Чланови ШО	8			
			Запослени	34			
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	Укупно	42	59.076	p < 0.0005
				Чланови ШО	9		
				Запослени	33		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	Укупно	42	59.889	p < 0.0005
				Чланови ШО	8		
				Запослени	34		

14	Основна школа "Живадинка Дивац"	Сарађује са родитељима/локалном заједницом.	Укупно	42	68.356	p < 0.0005	
			Чланови ШО	8			
			Запослени	34			
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа			Укупно	42	63.636	p < 0.0005
				Чланови ШО	9		
				Запослени	33		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић			Укупно	42	59.889	p < 0.0005
				Чланови ШО	8		
				Запослени	34		
15	Основна школа "Живадинка Дивац"	Сарађује са другим организацијама.	Укупно	42	118.84	p < 0.0005	
			Чланови ШО	8			
			Запослени	34			
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа			Укупно	42	97.675	p < 0.0005
				Чланови ШО	9		
				Запослени	33		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић			Укупно	42	74.521	p < 0.0005
				Чланови ШО	8		
				Запослени	34		
16	Основна школа "Живадинка Дивац"	Обезбеђује маркетинг школе.	Укупно	42	63.636	p < 0.0005	
			Чланови ШО	8			
			Запослени	34			
	Основна школа "Рада Шубакић" - Гружа			Укупно	42	63.636	p < 0.0005
				Чланови ШО	9		
				Запослени	33		
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић			Укупно	42	63.636	p < 0.0005
				Чланови ШО	8		
				Запослени	34		

На основу података из табеле може се закључити да су испитаници су изразили висок ниво слагања са изјавама без обзира на то да ли су у питању запослени или чланови Школског одбора. Међу изјавама за које је констатована статистички значајна разлика међу групама на нивоу сигнификантности $p < 0,05$ највишу средњу вредност одговора, односно највиши ниво слагања са изјавом дали су испитаници чланова Школског одбора за изјаву: „Сарађује са другим организацијама.“.

Табела 4. Анализа варијансе ANOVA – ставови запослених и чланова Школског одбора према наведеним изјавама

Бр.	Школа	Питање	Испитаници	Број испитаника	ANOVA
					F
1	Основна школа "Живадинка Дивац"	Директор своји радом и понашањем служи за пример запосенима у школи.	Чланови ШО	8	9.401
			Запослени	34	
			Укупно	42	
	Основна школа "Рада Шубакић" - Гружа		Чланови ШО	9	4.498
			Запослени	33	
			Укупно	42	
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	9.275
			Запослени	34	
			Укупно	42	
2	Основна школа "Живадинка Дивац"	Доприноси афирмацији и угледу школе.	Чланови ШО	9	11.541
			Запослени	33	
			Укупно	42	
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	9	0.411
			Запослени	33	
			Укупно	42	
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	9.275
			Запослени	34	
			Укупно	42	
3	Основна школа "Живадинка Дивац"	Развија поверење, уважава различита мишљења и обезбеђује добру комуникацију.	Чланови ШО	8	9.275
			Запослени	34	
			Укупно	42	
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	9	0.476
			Запослени	33	
			Укупно	42	
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	0.411
			Запослени	34	
			Укупно	42	
4	Основна школа "Живадинка Дивац"	Конфликтне ситуације успешно превазилази.	Чланови ШО	8	1.498
			Запослени	34	
			Укупно	42	
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	9	9.275
			Запослени	33	
			Укупно	42	
	Основна школа "Вук Караџић" – Кнић		Чланови ШО	8	3.223
			Запослени	34	
			Укупно	42	
5	Основна школа "Живадинка Дивац"	Спреман је да преузме одговорност у доношењу одлука.	Чланови ШО	8	3.175
			Запослени	34	
			Укупно	42	
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	9	6.385
			Запослени	33	
			Укупно	42	
	Основна школа "Вук Караџић" – Кнић		Чланови ШО	8	3.223
			Запослени	34	
			Укупно	42	
6	Основна школа "Живадинка Дивац"	Захтева одговорност и радну дисциплину.	Чланови ШО	8	12.987
			Запослени	34	
			Укупно	42	
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	9	12.987
			Запослени	33	
			Укупно	42	

	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	6.385
			Запослени	34	
			Укупно	42	
7	Основна школа "Живадинка Дивац"	Правовремено информисе запослене.	Чланови ШО	8	6.849
			Запослени	34	
			Укупно	42	
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	9	6.849
			Запослени	33	
			Укупно	42	
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	3.223
			Запослени	34	
			Укупно	42	
8	Основна школа "Живадинка Дивац"	Поставља јасне и прецизне захтеве који доприносе ефективности рада школе.	Чланови ШО	8	19.312
			Запослени	34	
			Укупно	42	
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	9	3.223
			Запослени	33	
			Укупно	42	
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	9.275
			Запослени	34	
			Укупно	42	
9	Основна школа "Живадинка Дивац"	Мотивише запослене на професионални однос према раду.	Чланови ШО	8	0.411
			Запослени	34	
			Укупно	42	
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	9	9.401
			Запослени	33	
			Укупно	42	
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	9.275
			Запослени	34	
			Укупно	42	
10	Основна школа "Живадинка Дивац"	Усмерава и усклађује рад стручних органа школе.	Чланови ШО	8	1.601
			Запослени	34	
			Укупно	42	
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	9	0.411
			Запослени	33	
			Укупно	42	
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	0.411
			Запослени	34	
			Укупно	42	
11	Основна школа "Живадинка Дивац"	Промовише, подстиче и организује тимски рад.	Чланови ШО	8	1.601
			Запослени	34	
			Укупно	42	
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	9	12.987
			Запослени	33	
			Укупно	42	
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	6.385
			Запослени	34	
			Укупно	42	
12	Основна школа "Живадинка Дивац"	Подстиче и подржава стручно усавршавање наставника.	Чланови ШО	8	3.223
			Запослени	34	
			Укупно	42	
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	9	6.385
			Запослени	33	
			Укупно	42	
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	1.601
			Запослени	34	
			Укупно	42	
13	Основна школа "Живадинка Дивац"	Ствара услове за учешће ученика у одлучивању о организацији школе.	Чланови ШО	8	0.451
			Запослени	34	
			Укупно	42	
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	9	1.498
			Запослени	33	
			Укупно	42	

	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	3.223
			Запослени	34	
			Укупно	42	
14	Основна школа "Живадинка Дивац"	Сарађује са родитељима/локалном заједницом.	Чланови ШО	8	6.385
			Запослени	34	
			Укупно	42	
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	9	4.498
			Запослени	33	
			Укупно	42	
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	3.223
			Запослени	34	
			Укупно	42	
15	Основна школа "Живадинка Дивац"	Сарађује са другим организацијама.	Чланови ШО	8	0.476
			Запослени	34	
			Укупно	42	
	Основна школа "Рада Шубакић" – Гружа		Чланови ШО	9	0.411
			Запослени	33	
			Укупно	42	
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	9.401
			Запослени	34	
			Укупно	42	
16	Основна школа "Живадинка Дивац"	Обезбеђује маркетинг школе.	Чланови ШО	8	4.498
			Запослени	34	
			Укупно	42	
	Основна школа "Рада Шубакић" - Гружа		Чланови ШО	9	4.498
			Запослени	33	
			Укупно	42	
	Основна школа "Вук Караџић" - Кнић		Чланови ШО	8	4.498
			Запослени	34	
			Укупно	42	

ANOVA је статистички модел који описује групу статистичких процедура. Овај модел је развио британски статистичар Роналд Фишер (Ronald Fisher).

Анализа варијансе је статистичка метода којом се испитује ефекат једне или више независних променљивих на једну зависну променљиву. Независно променљиве представљају факторе утицаја и они садрже више нивоа (група). Њихов ефекат се одражава на ниво зависно променљиве. Постоји једнофакторска анализа варијансе и то је испитивање утицаја једне независне променљиве (једног фактора), који има три или више група, на зависно променљиву. Код вишефакторске анализе варијансе испитује се утицај два фактора (двофакторска анализа варијансе), три фактора (трофакторска анализа варијансе) или више фактора, од којих сваки има више група, на једну зависно променљиву.

Ако испитивање обухвата више од две групе испитаника чије аритметичке средине је потребно упоредити примењује се анализа варијансе – ANOVA. У истраживању се тестира однос између варијансе међугрупног варијабилитета и варијансе унутар групног

варијабилитета. Анализа варијансе се користи када се жели утврдити постоје ли разлике између неколико аритметичких средина и да ли су те разлике статистичке значајне или случајне.

Подаци који су добијени анализом средњих вредности одговора испитаника у односу на старосну структуру показују да су и запослени и чланови Школског одора оценама изразили висок ниво слагања са изнетим изјавама. Нешто нижи ниво слагања испитаници су изразили према следећим тврдњама: „*Конфликтне ситуације успешно превазилази*“, затим тврдњом „*Ствара услове за учешће ученика у одлучивању о организацији школе*“. Не постоји неслагање са наведеним тврдњама ни у једном питању.

6.7. Дискусија резултата

Испитаници су изразили највиши ниво слагања са следеће две тврдње: „*Мотивише запослене на професионални однос према раду*“ и „*Директор својим радом и понашањем служи за пример запосенима у школи*“. За обе тврдње средња вредност је мало испод 4, која има значење „тачно/присутно у потпуности“. Овакви резултати потврђују хипотезу да што је управљање људским ресурсима у основном образовању боље, то је квалитет образовања већи.

Урађена је посебна анкета за директоре основних школа чији је циљ да се покаже важност и различитост у одговорима у односу на запослене и чланове органа управљања. За састављање анкетног листа који се односи на руковођење у образовно-васпитној установи који је коришћен у овој дисертацији коришћена су поједина питања из анкета ТЕМПУС пројекта „*Мастер програм лидерство у образовању*“.¹⁷²

Од укупно 48 основних школа у Шумадијском округу упитник је послат директорима у 25 школа, а одговорило је 22 директора школе.



Слика 22. Анкетирање директора основних школа

На наредним страницама налази се попис различитих послова и задатака директора образовних установа.

¹⁷² Институт за педагошка истраживања, Београд, Master program in Educational Leadership (EdLead) 543848-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-JPCR

Табела 5. Структура испитаника

Директори	Мушкарци	Жене
Број учесника	13	9
Просечна год.старости	48.84	47.88
Просечне год.стажа	23.23	21.55

Питања у анкетном листу **Руковођење образовно-васпитним процесом у школи** односе се на директора школе и одговор на питања је требало означити, заокруживањем једног од четири понуђена одговора (броја) на питање: У којој мери се слажете да је ово важан посао директора? Понуђени одговори гласе:

- 1) Уопште се не слажем.
- 2) Углавном се не слажем.
- 3) Углавном се слажем.
- 4) Потпуно се слажем

Табела 6. Питања и оцене

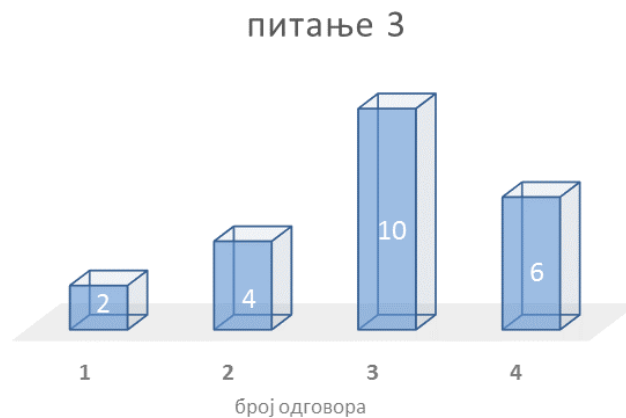
Ред.б рој	Питање	1	2	3	4
1.	Постављање јасних приоритета и циљева за развој установе.	0	0	4	18
2.	Развијање конструктивних односа са стручним и саветодавним органима школе.	0	0	2	20
3.	Сарадња са представницима синдиката.	2	4	10	6
4.	Ефикасно координисање радом стручних тела, школских тимова и других служби релевантних за рад школе.	0	0	6	16
5.	Укључивање запослених у процес доношења одлука.	0	4	10	8
6.	Обезбеђивање да запослени испуњавају своје обавезе савесно, одговорно и на време.	0	0	5	17
7.	Праћење и контрола рада установе.	0	0	5	17
8.	Правовремено и прецизно информисање наставника, родитеља, школског одбора, ученика о раду школе и резултатима.	0	0	0	22
9.	Отворен и искрен лични однос са запосленима је важан саставни део рада руководиоца.	0	5	8	9
10.	Израда и реализација планова унапређивања образовно-васпитног процеса у складу са препорукама педагошког или инспекцијског надзора и екстерне евалуације.	0	3	8	11
11.	Подстицање наставника да примењују наставне методе којима се развијају функционална знања ученика и њихова креативност.	0	0	6	16
12.	Обезбеђивање услова за реализацију редовних и квалитетних ваннаставних активности.	0	2	3	17

13.	Праћење и анализа ученичких постигнућа на нивоу школе, разреда и одељења.	0	0	5	17
14.	Праћење савремених трендова у области лидерства у образовању.	0	0	10	12
15.	Организовање разноврсних облика стручног усавршавања у школи.	0	2	7	13
16.	Подстицање запослених на сарадњу и тимски рад.	0	2	8	12
17.	Промовисање и награђивање наставника за залагање и квалитетан рад.	0	0	4	18
18.	Изградња и одржавање личног ауторитета као директора.	0	0	0	22
19.	Планирање и праћење професионалног развоја свих запослених.	0	2	5	15
20.	Процењивање квалитета кандидата за запошљавање у школи.	0	0	4	18

На прво питање колико је битно постављање јасних приоритета и циљева за развој установе 18.18% испитаника је одговорило да се углавном слажу са тиме, док је 81.82% испитаника одговорило да се потпуно слаже са тврдњом да је постављање јасних приоритета од изузетног значаја за рад директора школе.

За друго питање, колико је битно развијање конструктивних односа са стручним и саветодавним органима школе, 9.09% испитаника је одговорило да се углавном слаже са тиме, док је 90.91% је одговорило са се у потпуности слаже са тиме.

На треће питање у анкети испитаници су одговорили нешто различито у односу на претходна два питања, 9.09% испитаника се уопште не слаже да је сарадња са представницима синдиката од значаја за школу, док је 18.18% директора школа одговорило да се углавном не слажу. Међутим, већи проценат директора се углавном слаже (45.45%) и потпуно слаже (27.27%) са тиме да је сарадња са представницима синдиката од значаја за њихов рад, што је приказано на следећем графику:



Графикон 23. Одговори на питање број 3.

Да је у потпуности слажу директори основних школа да координисање радом стручних тела, школских тимова и других служби релевантних за рад директора од значаја говори и проценат од 72.72%, док 27.28% се углавном слажу.

За значај укључивања запослених у процес доношења одлука, директори имају подељен став, 18.18% се углавном не слаже, док се остали директори углавном (45.45%) и у потпуности слажу (36.36%).

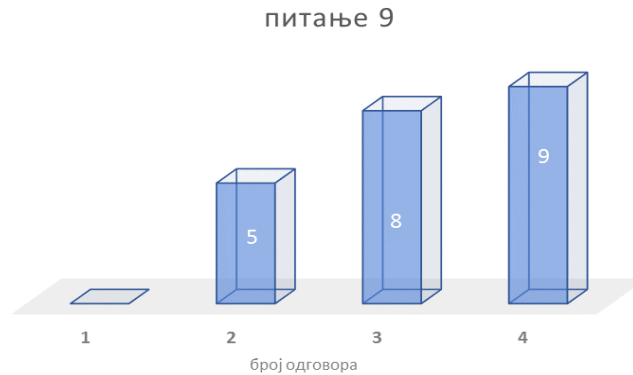
Значај обезбеђивања да запослени испуњавају своје обавезе савесно, одговорно и на време, директори подржавају па су на ово питање имали два одговора, и то се се углавном слажу (22.72%) и да се потпуно слажу (77.27%).

Правовремено и прецизно информисање наставника, родитеља, школског одбора, ученика о раду школе и резултатима директорима су од изузетног значаја, те су свих 22 директора одговорила да се потпуно слажу са овим, као и што су увидели значај 18. Питања, изградња и одржавање личног ауторитета као директора, где су исто одговорили да се сви потпуно слажу, што је приказано на следећем графикону:



Графикон 24. Одговори на питања број 8. и 18.

Да је отворен и искрен лични однос са запосленима је важан саставни део рада руководиоца, не сматрају сви директори, па је 4.54% одговорило да се уопште не слаже са тим, 22.72% се углавном не слажу, док се остали углавном (36.36%) или потпуно слажу (40.90%), што је и прилазано на следећем глафику.



Графикон 25. Одговори на питање број 9.

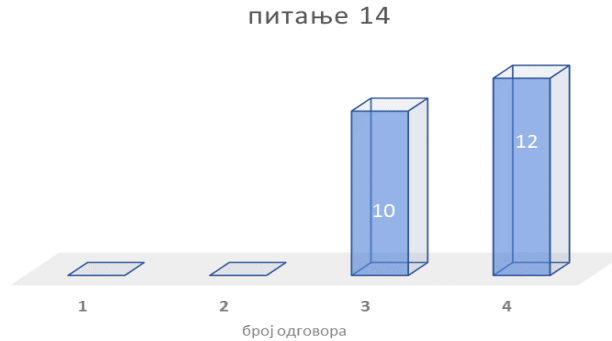
Да је израда и реализација планова унапређивања образовно-васпитног процеса у складу са препорукама педагошког или инспекцијског надзора и екстерне евалуације значајна не сматрају сви директори, углавном се не слажу 13.63%, док се остали директори углавном слажу (36.36%) и потпуно слажу (50%).

Подстицање наставника да примењују наставне методе којима се развијају функционална знања ученика и њихова креативност је значајна за рад директора сматрају директори, па су имали два одговора и то, да се углавном слажу (27.27%) и се се потпуно слажу (72.73%).

Колико је битно за рад директора обезбеђивање услова за реализацију редовних и квалитетних ваннаставних активности, подељена су мишљења директора, углавном се не слаже 9.09%, док се остали слажу. Углавном се слажу 13.64%, док се осталих 77.27% потпуно слажу.

На основу одговора испитаника, у раду директор је битно праћење и анализа ученичких постигнућа на нивоу школе, разреда и одељења. Њих 22.73% се углавном слаже, док се остали у потпуности слажу.

Праћење савремених трендова у области лидерства у образовању је од значаја у раду директора, што говоре и сами одговори директора, 45.45% се углавном слажу, док 54.55% се у потпуности слажу, што је приказано на следећем графику:



Графикон 26. Одговори на питање број 14.

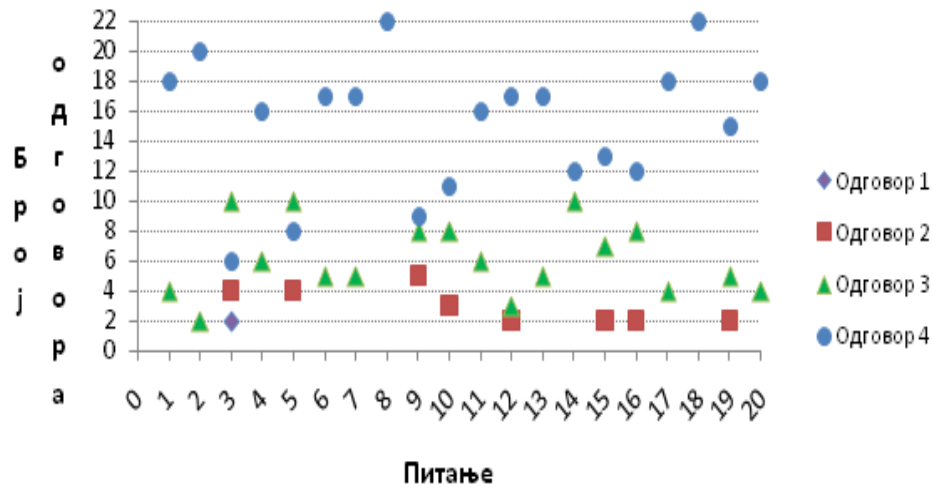
Да је организовање разноврсних облика стручног усавршавања у школи од значаја за рад директора, не сматрају сви директори, што је изненађујуће, њих 9.09% се углавном не слаже са тим, док се остали углавном слажу (31.82%) и потпуно се слажу (59.09%).

Још изненађујућих одговора је дато на питање колико подстицање запослених на сарадњу и тимски рад утиче на рад директора. Изненађујуће је да се 9.09% не слаже са овим, док се остали углавном слажу (36.36%) и потпуно слажу (54.54%) .

Анкетирани директори су одговорили индентично на 17. и 20. питање. Сматрају да је промовисање и награђивање наставника за залагање и квалитетан рад, ако и за процењивање и праћење квалитета кандидата за запошљавање у школи од значаја за рад директора. Њих 22.22% се углавном слаже, док се остали у потпуности слажу.

Директори имају подељена мишљења да ли је за њихов рад планирање и праћење професионалног развоја свих запослених од значаја. Углавном се не слажу 9.09%, док се остали углавном (22.73) и у потпуности слажу (68.18%).

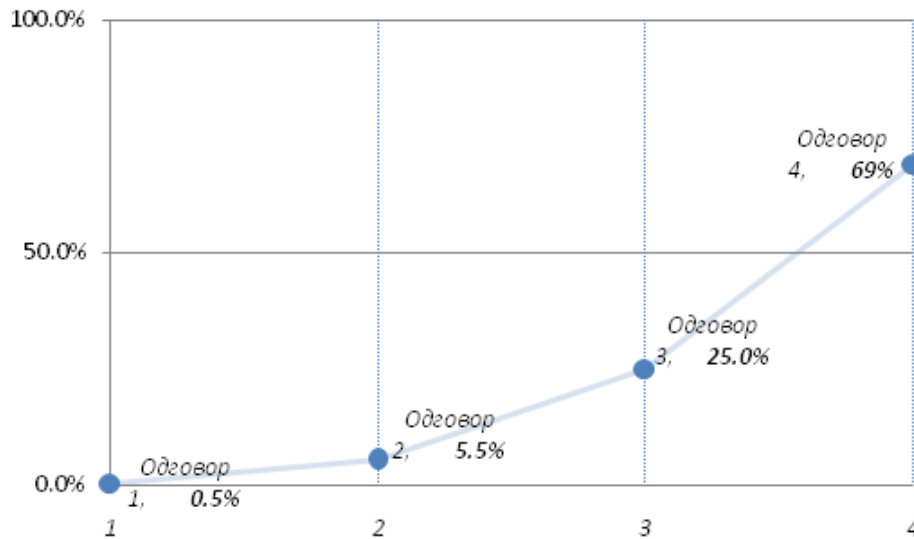
На дијаграму испод представљен је графички приказ укупног броја одговора на свако од постављених питања. Одговори су приказани различитим симболима, при чему симбол круга показује број одговора „1“, симбол квадрата број одговора „2“, троугао број одговора „3“ и ромб укупан број одговора „4“, посебно за свако од 20 постављених питања. Тако на пример, можемо закључити да су сви директори дали исти одговор на питања 8 и 18, односно сви су заокружили одговор „4“ на ова два питања. Исто тако, велику различитост у одговорима показали су на питању 3, где примећујемо потпуно нехомогену дистрибуцију одговора.



Слика 23. Одговори на питања

Узимајући у обзир дистрибуцију укупног броја одговора на свих 20 питања, процентуално је убедљиво највећи број одговора „4“, чак 69%, чиме су сви испитани директори у већини случајева потврдили да се у потпуности слажу са наведеним тврдњама. Процентуално учешће одговора „1“, „2“ и „3“ у укупној дистрибуцији приказано је на дијаграму испод.

Укупан број одговора на бази свих 20 питања



Слика 24. Укупан број одговора на бази свих 20 питања

На сликама испод, кроз радар дијаграме, дат је приказ по одговорима („1“, „2“, „3“, „4“) где се лако може уочити удео одговора у свих 20 постављених питања и кроз сликовит и нумерички приказ уочити укупан број одговора на свако питање. Тако можемо приметити да је одговор „1“ дат само на питање број 3 и то укупно два оваква одговора. Такође, лако се може уочити да је највећи удео одговора управо у одговорима „3“ и „4“. Ако посматрамо само одговоре „3“ уочавамо да је највећи број одговора, по 10, на питања 3, 5 и 14. Уколико посматрамо одговоре „4“ примећујемо велики број овиих одговора готово на свако питање при чему максималан број одговора, по 22, запажамо на питањима 8 и 18, као и на питање број 2, где запажамп укупно 20 оваквих одговора.

6.8. Предлози за даља истраживања

Истраживање које је спроведено и представљено у овом раду показало је да је управљање људским ресурсима у основном образовању увек нови изазов који захтева пажљиву процену и вредновање и потврдило хипотезу да: „*Што је управљање људским ресурсима у основном образовању боље, то је квалитет образовања већи*“. Савремени менаџмент образовно-васпитне установе мора имати своју кључну стратегију кроз дугорочни план развоја.

Што се тиче предлога за даља истраживања, неопходно је фокусирати се на мотивацију запослених, као и на начин управљања основном школом. Таквих истраживања је јако мало, углавном се истражује квалитет резултата у основном образовању, што је такође од изузетне важности. Директори школа морају детаљно да сагледају и анализирају процесе којима координирају и усмеравају поједине активности што резултира и бољим приступом ученицима, запосленима, родитељима и другим учесницима.

Тakoђе, јако мало истраживања има у области метода рада директора, њихових квалификација и очекивања од њих. Од директора се тражи да користе знања, умења и вештине, да поседују способности да се суоче са променама и процесом развоја, да размишљају унапред, да знају потенцијалне ризике, да имају припремљена решења за потенцијалне проблеме и сл.

Задатак директора представља координацију људских и материјалних ресурса ради постизања утврђених образовно-васпитних циљева јер директори школа имају пресудну улогу за постизање доброг квалитета образовања. Они су управници у неким од најзначајнијих подстичућих и контекстуалних чинилаца (који су раније поменути) и могу делотворно утицати на процес наставе у учионици. Рад директора школе је неизбежно повезан са квалитетом образовања; поменули смо то неколико пута у овом модулу.

Истраживање показује да већина директора школа на територији шумадјског округа препознаје различите стилове руковођења. Да би управљање људским ресурсима било што ефикасније, директори школа примењују одређени стил у складу са својом личношћу и конкретним ситуацијама. Успешно управљање људским потенцијалом у основним школама

подразумева да директор образовно-васпитне установе зна куда је води, како је води и које циљеве жели да постигне.

Управљање људским ресурсима у основним школама подразумева да наставници, административно и техничко особље заједнички подржавају правац и концепцију управљања и руковођења у образовно-васпитној установи. Суштина посла менаџера јесте да помаже другима да успешно раде свој посао, да утиче на целокупно функционисање образовно-васпитне установе као и да својим примером позитивно утиче на запослене.

Стратешки приступ управљању људским потенцијалом који је заступљен у школама и који је најзначајнија и највреднија имовина у школи (интелектуални капитал), огледа се заједничком и појединачном доприносу успеха установе. Руковођење је интердисциплинарно подручје које улази у научно подручје организације и менаџмента, економије, комуникације, информатике, педагогије, психологије и социологије.

ЗАКЉУЧАК

Истраживање овог рада показало је да је управљање људским ресурсима у основном образовању увек нови изазов који захтева пажљиву процену и вредновање и потврдило је хипотезу да: *„Што је управљање људским ресурсима у основном образовању боље, то је квалитет образовања већи“*.

Квалитетни резултати у основном образовању постижу се уколико се менаџмент примењује на адекватан начин, ако се детаљно сагледају и анализирају процеси који координирају и усмеравају поједине активности што резултира и бољим приступом ученицима. Самим тим задатак менаџмента представља координацију људских и материјалних ресурса ради постизања утврђених образовно-васпитних циљева.

Квалитет образовања је концепт који упућује на цео скуп чинилаца. Свака земља има различит систем обуке наставника, управљања и руковођења који су садржани у посебном културном, политичком, економском и социјалном контексту. Без обзира на то, у земљама са системима са високим учинком настају обрасци који поштују оно што квалитетно образовање подразумева. Континуираним унапређивањем образовних пракси, образовни управници стварају и дају прилике деци да извуку корист и стекну знање, развију суштинске животне вештине и будуће ставове о свом животу. Успешне школе и квалитетно образовање настају као резултат квалитетне и раду посвећене управе. Квалитет у школи не може постојати без квалитетне и делотворне управе и руководства. Делотворни образовни руководиоци помажу својим школама да спреме визију, која подразумева високу посвећеност настави и учењу - као предуслов за квалитетно образовање у њиховој школи.

Резултати рада, односно квалитет рада школе, доста зависи од директора. Особе које се именују на функцију директора, поред стручности за своју област мора да имају знање из претходно наведених области. Усвојени стандарди компетенција директора представљају и показују која су то знања, вештине и способности потребне како би управљање од стране директора било што боље, а самим тим и квалитет рада школе. Школе које су отворене, где директори брже и боље усвајају знања и стичу компетенције из наведених области оствариће велики напредак у побољшању квалитета међу конкурентским школама у окружењу.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алибабић, Ш. (2002), *Теорија организације образовања одраслих*, Институт за педагогију и андрагогију Филозофског факултета у Београду, Београд
2. Armstrong, M. (2009), *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.), Kogan Page Ltd, London
3. Argyris, C., (2003), *A Life full of Learning*, Organization Studies
4. Андевски, М. (2007), *Менаџмент образовања*, Секот books; Нови Сад
5. Алибабић, Ш.,(2002), *Својства менаџера и стилови руковођења*, Сарајево
6. Aramburu, N. (2000). Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: implicaciones estratégicas y organizativas. Tesis doctoral no publicada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Deusto, San Sebastián, España
7. Агатоновић, Б., (2000), *Менаџмент у образовању и унапређивање образовног система*, Настава и васпитање, Вол. 49, Бр. 3, Београд
8. Андевски, М., Арсенијевић, Ј., (2012), *Leadership Characteristics Of Schools' Employees InSerbia*, у часопису Индустија, Vol.40, No.3., Београд
9. Аврамовић, З., (2009), *Шта ће бити основни изазов будуће школе*, Зборник радова са научног скупа Будућа школа II, Српска академија образовања, Београд
10. Алибабић, Ш., (2002), *Теорија организације образовања одраслих*, Институт за педагогију и андрагогију Филозофског факултета у Београду, Београд
11. Агић, Х., Авдић, А., Бајрић, А., Бајрић, А., Халиловић, Х., Хасановић, Х., Куревић, Ј., (2006), *Вођење у образовању: Менаџмент у образовању*, Leadership in education: menagement in education, Београд
12. Armstrong, M., (2007), *Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London
13. Armstrong, M., (2009). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.), London: Kogan Page Ltd
14. Антонијевић Љ., (2008), *Компетенције директора у управљању и руковођењу школом*, Директор школе, бр. 1., Београд
15. Бабић, М., Ставрић, Б., (1997), *Менаџмент - Концепт и процес*, МБ Центер, Београд

16. Barney, J. B., Wright, P. M., (1997), *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*, Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies,
17. Бахтијаревић-Шиббер, Ф., (1999), *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб
18. Бранковић Д, (2007), *Дефинисање компетенција наставникаразредно-предметне наставе*, Теоријска расправа, бр. 208
19. Богићевић, Б. (2004), *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет, Београд,
20. Benneet Maureen i sar. (2013), *Vodič za samovrednovanje u predškolskim ustanovama*. Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, Beograd
21. Becker, G. (1983). *Human Capital, A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. The University of Chicago Press, Chicago and London
22. Byars, L.L., Rue, L. W. (1997), *Human Resource Management*, Irwin McGraw Hill, Boston
23. Богићевић Миликић, Б (2011), *Менаџмент људских ресурса*, Шесто издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд,
24. Бекман, Е., Трафорд, Б. (2008), *Демократско управљање школом*, Савет Европе, Councilof Europe Publishing,
25. Bass, B. M., Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership* (3rd ed.)
26. Curtis, RE., Wurtzel, J. (2010), *A visionary framework for human capital in education*, Cambridge, Harvard Education Press, CA
27. Crossan, M., Maurer, C. and White, R. (2011), *Reflections on the 2009 AMR decade award: Do we have a theory of organizational learning?* Academy of Management Review, 36, стр. 448-458.
28. Церто, Ц., Церто, Т. (2009), *Модерни менаџмент*, МАТЕ, Загреб
29. Child, J., (2005), *Organization: Contemporary principles and Practises*, Blackwell, Oxford
30. Цицварић, Ј.Ж., Стефановић, Ј., (2007), *Водич кроз ученички парламент*, Ужице
31. Чукић, Б., (2004), *Интегративни менаџмент људских ресурса*, Издањак центар за индустријски менаџмент плус, Крушевац
32. Часописи за организовање и вођење школе, Директор школе, Београд, бр. 1 и 3, 1999.
33. Dessler, G., Varkkey, B. (2009), *Human Resource Management*, 11th edition, Dorling Kindersley Ltd., India

34. Damanpour, F., Gopalakrishnan, S. (2001), *The dynamics of the product and process innovations in organizations*, Journal of Management Studies, Vol. 38, No.1, стр. 45-65.
35. Darroch, J., McNaughton, R., (2002), *Examining the link between knowledge management practice and types of innovation*, Journal of Intellectual Capital, Vol.3, No.3, стр. 210-222.
36. Dierendonck, D. (2011). *Servant leadership: A review and synthesis*. Journal of Management, 37(4), стр. 1228–1261.
37. Donaldson, M.L., (2013), Principals' approaches to cultivating teacher effectiveness: constraints and opportunities in hiring, assigning, evaluating and developing teachers. Educational Administration Quarterly 49(5), стр. 838–882.
38. Daft, R.L., (1997), *Management*, 4 th ed. Forth Worth, TS, The Dryden Press
39. Даничић, Д., Јанић, М. (2012), *Значај планирања за остварење циљева интерне ревизије*, Научни часопис за економију, Бр. 4, стр. 14-19.
40. Danielson, C., (2006), *Teacher Leadership that Strengthens Professional Practice*, Association for Supervision and Curriculum Development
41. Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2011), *Менаџмент и стратегија*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд
42. European Commission, The Higher Education Modernisation Agenda (tekst Agende dostupan je na internet adresi: http://ec.europa.eu/education//higher-education/agenda_en.htm.)
43. Fullan, M. (2002). *Leadership and sustainability*. Principal Leadership, 3
44. Fullan, M. (2006). *Turnaround leadership*. Jossey-Bass, San Francisco
45. Froebel, P., Marchington, M. (2005), *Teamwork structures and worker perception: a cross national study in pharmaceuticals*, International Journal of Human Resource Management, 16(2), стр. 256-276.
46. Flores, L., Zheng, W., Rau, D. and Thomas, C. (2012), *Organizational learning: subprocesses identification, construct validation, and an empirical test of cultural antecedent*, Journal of Management, 38, стр. 645-665.
47. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press, New York
48. Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership*. Berrett-Koehler, San Francisco
49. Georgescu, S., (2013), *The moral manager: Regaining etics for business*, Business Excellence and Management, Vol. 3, No. 4.

50. Heck, R. H., Hallinger, P. (2009), *Testing a dynamic model of organizational leadership and school improvement effects on growth in learning*. Paper presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association: Disciplined Inquiry: Education Research in the Circle of Knowledge, San Diego, CA
51. Hu, J., Liden, R. (2015), *Making a difference in the teamwork: linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness*, *Academy of Management Journal*, Vol. 58. No.15
52. Herzberg, F., (1968), *One more time: how do you motivate employees?*, *Harvard Business Review*, vol. 46, iss. 1
53. Han, J., Han, J., Brass, D. (2014), *Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity*, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 35, стр. 67.
54. Ivancevich, M. J., (2007), *Human Resources Management*, Mc Graw – Hill, International Edition,
55. Јовановић, М., (2001), *Интеркултурни менаџмент*. Мегатренд универзитет примењених наука, Београд:
56. Јовановић, М., (1999), *О менаџменту*, Мегатренд, Београд
57. Јовановић, Б. (2009), *Конституисање и развој васпитног система школе*, Зборник радова са научног скупа Будућа школа, Српска академија образовања, Београд
58. Јовановић, Н., (2004), *Наставни планови и програми у кнежевини Србији*, Историјски архив, Ниш
59. Jones, A., Richard, B., Paul, D., Sloane K., and Peter, F. (2007), *Effectiveness of teambuilding in organization*. *Journal of Management*, 5(3), стр. 35-37.
60. Јоветић, С., (2015), *Мерење перформанси предузећа*, Економски Факултет, Универзитет у Крагујевцу, Крагујевац
61. Кулић, Ж., Марковић, А., (2012), *Управљање људским ресурсима*, Факултет за образовање дипломираних правника и дипломираних економиста за руководеће кадрове, Нови Сад
62. Котлер, П., (2003), *Како креирати, овладати и доминирати тржиштем*, Адизес Институт, Нови Сад
63. Крстић, Г., Николић, М. (2009), *Ефективна контрола у функцији унапређења перформанси и конкурентности предузећа*, Зборник радова „Развијање

- конкурентности предузећа у Србији у условима европских интеграција“ Економски факултет, Универзитет у Нишу, Ниш, стр. 315-331.
64. Кулић, Р., Ђурић, И. (2014), *Квалитет људских ресурса и конкурентна способност националне економије*, Андрагошке студије 1, стр. 35-48
65. Кулић, Ж., (2002), *Управљање људским ресурсима*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд
66. Кулић, Ж., (2005), *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд
67. Krüger, M. L., (2009), *The big five of school leadership competencies in the Netherlands*. *School Leadership & Management*, 29(2), стр. 109–127
68. Keeley, V. (2007). *Ljudski capital*, prevod sa engleskog, Educa-OECD, Zagreb
69. Лончаревић, Р. Машић, Б., Ђорђевић-Бољановић, Ј. (2007), *Менаџмент-принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум, Београд
70. Лончаревић, Р., (2007), *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, стр. 57., Београд
71. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., Henderson, D. (2008). *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*. *The Leadership Quarterly*, 19(2), стр. 161–177
72. Leithwood, K., (1994), *Leadership for school restructuring*. *Educational Administration Quarterly*, стр. 450–510
73. Машић Б. (2010), *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд
74. McGregor, D., (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York
75. Merchant, K., Van der Stede, W., (2003), *Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Prentice Hall, New York
76. Манојловић, Г., Арсовски, С., Николић, И., (2013), *Стандардни директора у функцији квалитета школа*, 40, Народна конференција о квалитету, 8. Национална конференција о квалитету живота,
77. Mulford, V., Bishop, P. (1997). *Leadership in organisational learning and student outcomes (LOLSO) Project*. Launceston, University of Tasmania, Australia
78. Mulford, V., Silins, H. (2003). *Leadership for organisational learning and improved student outcomes-What do we know?* *Cambridge Journal of Education*, 33(2), стр. 180–190

79. Mittleman, J., (2012), *Teacher Learning for the 21st Century: Using TALIS Data to Explore the Changing Experience of Professional Development*, Proceedings Conference TERE 2012, стр. 17–19
80. Михајловић Д., Пауновић М., Плавшић А. (2011), *Улога људских ресурса у стварању стратегије*, Зборник радова. VII Мајска конференција о стратегијском менаџменту са међународним учешћем, Технички факултет из Бора, Зајечар
81. Михајловић Д., Плавшић А., (2012), *Стратегијски менаџмент*, ФМЗ, Зајечар
82. Михајловић, Д., Паунковић, М., (2013), *Менаџмент људских ресурса*, Факултет за менаџмент Зајечар
83. Михајловић, Д., Плавшић, А., Илић, Б. (2009), *Управљање знањем у оквиру менаџмента људских ресурса*, Зборник радова. VII Скуп привредника и научника "Операциони менаџмент и глобална криза" СПИН 09, Београд.
84. Михајловић, Д. Живковић, С. *Лидерство и организациона култура*, Зборник радова. VI скуп привредника и научника, СПИН 08, „Операциони менаџмент и европске интеграције”, Факултет организационих наука, Београд, 06-07. новембра 2008, стр. 46-50. ИСБН 978-86-7680-164-0.
85. Драган Михајловић - Потркањац, *Лексикон појмова у менаџменту*, Мегатренд универзитет, Београд и Факултет за менаџмент, Зајечар, 2008. Стр. 199, УДК 005(031), ИСБН 978-86-7747-315-0 (МУ).
86. Merchant, K. (1982), *The Control Function of Management*, Sloan Management Review, Summer, стр. 43-55.
87. Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995), *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press
88. Недовић, В. (1998), *Директор школе - настава и наставници*, Учитељски факултет, Београд
89. *Основе менаџмента-скрипта* (2010), Мегатренд универзитет, Београд
90. Пржуљ, Ж., (2002), *Менаџмент људских ресурса*, Институт за развој малих и средњих предузећа, Београд
91. Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић, Б., (2009), *Организација-Дизајн, Понашање, Људски ресурси, Промене*, ЦИД Економског факултета, Београд, стр.135- 141.
92. Peretti, J. M., (2015). *Gestion des ressources humaines* (20e éd.). Vuibert, Paris

93. Петряков, П. А., (2013), *Образовательный менеджмент как объект междисциплинарных исследований*, Человек и образование, № 3 (36)
94. Правилник о сталном стручном усавршавању наставника, васпитача и стручних сарадника ("Сл. гласник РС", бр. 86/2015, 3/2016 и 73/2016)
95. Правилник о стандардима компетенције за професију наставника и њиховог професионалног развоја,
96. Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић Миликић, Б. (2010), *Организација*, Центар за издавачку делатност Економског факултета У Београду, Београд
97. Приручник за самовредновање и вредновање рада школе, Министарство просвете и спорта, Београд, 2005, стр. 8.
98. Педагошка енциклопедија (1989). Завод за уџбенике и наставна средства. Београд
99. Reinhardt, R. Boremann, M., Pawlovsky, P., Schneider, U., (2003), *Intellectual Capital and Knowledge Management, Perspectives on Measuring Knowledge*
100. Rollinson, D., Broadfield, A. (2002), *Organizational behavior and analysis – An integrated approach*,
101. Станивуковић, Д., (2003), *Логистика-организација и менаџмент*, Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука, Нови Сад
102. Слободна енциклопедија, Википедија, www.wikipedia.org
103. Schultz, Th., (1971). *Investment in Human Capital, The Role of Education and Research*, The Free Press, New York
104. Schulc, M., (2002), *Organizational Learning u Joel A. C. Baum*, Companion to Organizations, Blackwell Publishers
105. Stodd J.T., (1995), *The History and Evaluation of Human Resource Management*, Blackwell Publishers, New Jersey
106. Ставрић, Б., Кокеза, Г., (2002), *Управљање пословним системом*, Технолошко-металуршки факултет, Београд
107. Суша, Б., (2009), *Менаџмент људских ресурса*, Секот books, Нови Сад
108. Спасеновић, В., (2009), *Тенденције и правци развоја школских система европских земаља*, Зборник радова са научног скупа Будућа школа I, Српска академија образовања, Београд

109. Shadare, O. A., Hammed, T. A. (2009), Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, No. 16, стр. 7-17.
110. Srivastava, S.K., Barmola, K.C., (2011), Role of Motivation in Higher Productivity, *SMS Varanasi*, Vol .7, No.1, стр. 88-99.
111. Сајферт, З. (2014), *Менаџмент људских ресурса*, Технички факултет Михаило Пупин, Зрењанин
112. Срдић, В., (2015), *Директори школа и образовни менаџмент*, Синтеза, број. 7., стр. 5-17.
113. Stoner, J. R., Freeman, E., Gilbert, D. R.(1997), *Menadžment*, Želnid, Beograd
114. Сл. гласник РС, бр.55/2013. чл. 6.
115. Сл. гласник РС, бр.55/2013. чл.4.
116. Сл. гласник РС, бр. 107/2012. Стратегија развоја образовања у Републици Србији до 2020.године
117. Тодоровић, Ј., Ђурчин, Д., Јаношевић, С., (2003), *Стратегијски менаџмент*, Београд
118. Tyson, S., York, A., (1996), *Human resource management*, 3rd Ed., Made simplebooks
119. Трифуновић, В., (2014), Друштвене промене и развој образовања у друштвима у транзицији. Годишњак Учитељског факултета у Врању, Врање
120. Вулетић, С. (2012), *Интерперсонална комуникациона компетенција – кључни сегмент интелектуалног капитала запослених у образовној установи*, у Зборнику радова са 10. међународне конференције, На путу ка добу знања, Факултет за менаџмент, Сремски Карловци
121. Влајковац, С., (2012), *Иновативни модели наставе и њихова примена у настави ученика млађих разреда основне школе*. Српска академија образовања. Научни скуп у Ужицу, Београд
122. Штангл – Шушњар, Г., Зимањи, В., (2005), *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет Суботица
123. Шпалинский, В. В. (2000). *Психология менеджмента*. УРАО, Москва
124. Uddin, M. (2014), *HRM Practices in Insurance Companie*, A Case Study of Bangladesh, *Journal of Accounting – Business & Management*, Vol. 21. No.1,

125. Зуковић, С., Кнежевић Флорић, О., (2014), *Педагошки менаџмент у функцији партнерства обитељи и школе*, Школски вјесник Вол. 63, Бр. 1-2, стр. 201-213.
126. Закон о основама система образовања и васпитања
127. Закон о основама система образовања и васпитања, "Сл. гласник РС", бр. 72/2009, 52/2011 и 55/2013
128. Закон о основама система образовања и васпитања, члан 62.став 3. тач. 1) до 3) и тач. 5) до 7)
129. <http://www.nshc.org.rs/public/publikacije/recvise03.pdf>
130. Урошевић С., (2013), *Управљање каријером и успех у каријери*, International May Conference on Strategic Management - IMKSM2013, 24-25, Bor, Serbia, стр.153.
131. Yusoff, F.W., Kian, T.S., Idris, T. M. (2013), *Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for today's environment?*, Global Journal of Commerce & Management Perspective, Vol. 2, No. 5.

ПОПИС СЛИКА ТАБЕЛА И ГРАФИКОНА

Попис слика

Слика 1. Основне функције менаџмента.....	20
Слика 2. Подела класичне теорије менаџмента.....	21
Слика 3. Животни циклус процеса савременог менаџмента знања и и организација.....	30
Слика 4. Потенцијални ефекти образовања.....	38
Слика 5. Подела управљања.....	45
Слика 6. Категорије система руковођења.....	46
Слика 7. Класична подела стилова руковођења.....	47
Слика 8. Циљеви менаџмента људских ресурса.....	51
Слика 9. Фазе основног модела планирања.....	55
Слика 10. Подела планова.....	57
Слика 11. Мере и активности средњорочних планова.....	57
Слика 12. Општи принципи организовања школе.....	60
Слика 13. Фактори који утичу на квалитет основног образовања.....	71
Слика 14. Тимови у школи.....	89
Слика 15. Компоненте и елементи организације школе.....	91
Слика 16. Квалитет рада образовно-васпитних установа.....	94
Слика 17. Области које се морају пратити приликом процеса самовредновања школе.....	95
Слика 18. Активности директора установа образовања и васпитања.....	101
Слика 19. Категорије рада директора.....	102
Слика 20. Савет родитеља.....	118
Слика 21. Учешће антекираних у %.....	142
Слика 22. Анкетирање директора основних школа.....	156
Слика 23. Одговори на питања.....	162
Слика 24. Укупан број одговора на бази свих 20 питања.....	163

Попис табела

Табела 1. Број ученика у Републици Србији у основним школама на почетку школске године.....	137
Табела 2. Ставови запослених и чланова Школског одбора према наведеним изјавама – аритметичка средина, медијана, стандардна девијација и стандардна грешка.....	146
Табела 3. Ставови запослених и чланова Школског одбора према наведеним изјавама – Т – тест.....	149
Табела 4. Анализа варијансе ANOVA – ставови запослених и чланова Школског одбора према наведеним изјавама.....	152
Табела 5. Структура испитаника.....	156
Табела 6. Питања и оцене	157

Попис графикона

Графикон 23. Одговори на питање број 3.....	158
Графикон 24. Одговори на питања број 8. и 18.....	159
Графикон 25. Одговори на питање број 9.....	160
Графикон 26. Одговори на питање број 14.....	161