



UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za poslediplomske studije

INŽENJERSKI MENADŽMENT

MASTER STUDIJSKI PROGRAM

- Master rad -

***Stručne kompetencije kao motivacioni faktor
zaposlenih u obrazovanju***

Mentor:

Prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Student:

Željko Macura

Beograd, 2014. godine.



SADRŽAJ

1. UVOD	4
1.1. Predmet i svrha istraživanja	5
1.2. Ciljevi istraživanja.....	7
1.3. Očekivani doprinos istraživanja.....	7
1.4. Hipoteze istraživanja	8
1.5. Metode istraživanja	9
1.6. Struktura rada	9
2. MOTIVACIONE TEORIJE.....	11
2.1. Definicija motivacije i motivacioni faktori	11
2.2. Osvrt na motivacione teorije.....	13
2.3. Zadovoljstvo poslom	15
2.3.1. Faktori povezani sa zadovoljstvom poslom.....	16
2.3.2. Zadovoljstvo poslom i radno zalaganje	17
2.4. Saznanja motivacionih teorija kao pristup tumačenju zalaganja u radu zaposlenih u školstvu	17
3. MOTIVACIJA I UPRAVLJANJE MOTIVACIJOM.....	19
3.1. Sistemski prilaz motivaciji u organizaciji.....	19
3.2. Upravljanje radnom motivacijom	21
4. POGLED NA LJUDSKE RESURSE U OBRAZOVANJU IZ UGLA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA.....	22
4.1. Proces planiranja ljudskih resursa.....	24
4.2. Profesionalna selekcija	25
4.3. Uvođenje u posao	26
4.4. Stručno usavršavanje.....	27
4.4.1. Primena znanja stečenih kroz programe stručnog usavršavanja.....	30
4.4.2. Mišljenje i stavovi nastavnika o profesionalnom napredovanju	32



5. OBLASTI KOMPETENCIJA	35
5.1. Oblasti kompetencija nastavnika.....	35
5.2. Oblasti rada vaspitača.....	37
5.3. Oblasti rada stručnog saradnika.....	38
 6. STANDARDI KOMPETENCIJA ZA PROFESIJU NASTAVNIKA I NJIHOVOG PROFESIONALNOG RAZVOJA	 39
6.1. Kompetencije za nastavnu oblast, predmet i metodiku nastave – K1	41
6.2. Kompetencije za podučavanje i učenje – K2.....	43
6.3. Kompetencije za podršku razvoju ličnosti učenika – K3.....	45
6.4. Kompetencije za komunikaciju i saradnju – K4	46
 7. ISTRAŽIVANJE	 49
 ZAKLJUČAK	 68
LITERATURA	71



1. UVOD

Praksa je pokazala da organizacija u savremenoj ekonomiji svoju konkurentsku prednost bazira na znanju svojih zaposlenih. Ako kažemo da jedna firma vredi onoliko koliko znaju zaposleni u njoj i da intelektualni kapital jedne firme predstavlja njen IQ (koeficijent inteligencije), onda ni malo ne čudi činjenica da firme sve više pažnje posvećuju obuci i učenju svojih zaposlenih.

Sa druge strane, sami zaposleni imaju potrebu, a i zahtev za permanentnim učenjem, obukom i usavršavanjem kako bi stekli veštine i znanje koje će ih pripremiti za nove poslovne zadatke i izazove.

Peter Drucker je izneo stav da „postojeće znanje, pred naletom novog, permanentno zastareva i radnici znanja moraju redovno da se vraćaju u škole”¹, ističući važnost koje stalno učenje i usavršavanje ima za savremenog radnika u ekonomiji znanja. Sa druge strane, lični napredak i stalno usavršavanje jedan je od osnovnih načina motivacije radnika znanja, kao i način da se zadrže u kompaniji.

S obzirom da se konkurentska prednost organizacije zasniva na sposobnosti njenih zaposlenih, radnici znanja i stepen njihovog doprinosa ukupnom rezultatu organizacije, ključ su uspeha. Za radnike znanja učenje i rad blisko su povezani, a odgovarajući pristup organizacije obuci i usavršavanju zaposlenih, kao i sistematični pristup njihovom profesionalnom razvoju, smatra se pravim poslovnim izazovom.

Učenje i profesionalni razvoj relevantan za radnike znanja smatra se sastavnim delom njihovih svakodnevnih aktivnosti. Profesionalni razvoj nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika podrazumeva stalno razvijanje kompetencija radi kvalitetnijeg obavljanja posla, unapređivanja razvoja dece/učenika i nivoa postignuća učenika.

Jedan od oslonaca u razvoju kvaliteta obrazovanja su i kompetencije nastavnika vaspitača i stručnih saradnika kao mera znanja, veština i stavova čije posedovanje doprinosi uspešnom učenju, razvoju i dobrobiti dece i učenika.

Opisi kompetencija konkretizovani kroz razmišljanje o sopstvenom radu, treba da budu vodič u proceni potreba zaposlenih u obrazovanju i određivanju prioriteta u stručnom usavršavanju.

¹ Drucker, P. (2002), *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, str.188



U skladu sa novim Pravilnikom o stalnom stručnom usavršavanju i sticanju zvanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika („Sl. glasnik RS“, br 13/2012 i 31/2012) stručno usavršavanje za školsku 2012/2013. i 2013/2014. godinu ostvarivaće se pohađanjem programa obuke iz odgovarajućih predmeta i oblasti radi razvijanja:²

- kompetencija za uže stručnu oblast **(K1)**: srpski jezik, bibliotekarstvo, matematika, informatika, društvene nauke, prirodne nauke, srednje stručno obrazovanje, strani jezik, umetnost, fizičko vaspitanje, zdravstveno vaspitanje, predškolsko vaspitanje i obrazovanje, upravljanje, rukovođenje i normativa;
- kompetencija za podučavanje i **učenje (K2)**, podršku razvoju ličnosti deteta i učenika **(K3)** i komunikaciju i saradnju **(K4)** iz oblasti: vaspitni rad, opšta pitanja nastave, obrazovanje dece i učenika sa posebnim potrebama, obrazovanje i vaspitanje na jezicima nacionalnih manjina.

1.1. Predmet i svrha istraživanja

Predmet našeg rada je unapređenje kao faktor motivacije zaposlenih u obrazovanju i razvijanje kompetencija nastavnika radi kvalitetnijeg obavljanja posla.

Stručnim usavršavanjem nastavnik unapređuje sebe, razvija znanje, veštine i sposobnosti, razvija personalne karakteristike, a samim tim i svoj rad. Obezbeđivanje napredovanja u profesionalnoj karijeri, kao i niz drugih pogodnosti (funkcije, zvanja, materijalna stimulacija, itd) za nastavnike koji završavaju odgovarajuće programe usavršavanja otvara širok prostor za nova interesovanja, podstiče njihov potencijal, usmerava na samovrednovanje i dalje profesionalno usavršavanje. Obrazovanje i usavršavanje nastavnika zasniva se na koncepciji permanentnog obrazovanja, a zahtevi savremene škole postavljaju nastavnika kao doživotnog učenika.

Za nastavnike, kao resurs i potencijal škole, to znači stalno praćenje novih znanja, usvajanje različitih veština koje doprinose širenju njihovih kompetencija za profesiju. Zato je važno valjano utemeljiti koncept stručnog usavršavanja koji se zasniva na pravu, obavezama i autonomiji nastavnika u usavršavanju.

² <http://katalog.zuov.rs/> (poslednji pristup: 28.09.2013.)



Obaveza države je da omogući uslove da svi nastavnici budu uključeni u programe organizovanog i sistematskog usavršavanja. U osnovi usavršavanja je koncept profesionalnog razvoja nastavnika. U Republici Srbiji zakonski je regulisana obaveza stručnog usavršavanja nastavnika i postavljeni su okviri profesionalnog razvoja.

Stručno usavršavanje trebalo bi nastavnicima da omogući napredovanje u profesionalnoj karijeri. Sistemski rešeno usavršavanje pretpostavlja korake u napredovanju nastavnika, zvanja koja mogu da dobiju i različite vrste stimulacije. Neophodan je sistem društvenih mera koje pružaju mogućnost nastavniku da napreduje.

Nastavničke kompetencije su kapacitet pojedinca koji se iskazuje u vršenju složenih aktivnosti u obrazovno-vaspitnom radu. Kompetencije predstavljaju skup potrebnih znanja, veština i vrednosnih stavova nastavnika.

Nastavničke kompetencije određuju se u odnosu na ciljeve i ishode učenja i treba da obezbede profesionalne standarde o tome kakvo se podučavanje smatra uspešnim.

Standardi se odnose na kompetencije za:³

- Nastavnu oblast, predmet i metodiku nastave;
- Poučavanje i učenje;
- Podršku razvoju ličnosti učenika;
- Komunikaciju i saradnju.

Zakonom o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja propisane su mere za unapređivanje kvaliteta nastave i postavljeni su ciljevi i opšti ishodi u skladu sa vizijom obrazovanja i vaspitanja kao osnove „društva zasnovanog na znanju“. U definisanim ciljevima i ishodima obrazovanja i vaspitanja učenika naglasak je stavljen na opšte kompetencije i razvoj specifičnih znanja i veština za život u savremenom društvu.

Stoga je uloga nastavnika višestruka, jer treba da:⁴

- Razvija ključne kompetencije kod učenika koje ih osposobljavaju za život i rad i na taj način im pruža osnovu za dalje učenje;

³ <http://katalog.zuov.rs/> (poslednji pristup: 28.09.2013.)

⁴ Isto



- Pruža dodatnu podršku učenicima iz osetljivih društvenih grupa, talentovanim učenicima i učenicima sa teškoćama u razvoju, da ostvare obrazovne i vaspitne potencijale u skladu sa sopstvenim mogućnostima.

Da bi doprineo efikasnosti i jednakim pravima i dostupnosti školovanja svih učenika, nastavnik treba da ima i kompetencije koje se odnose na prevenciju nasilja u školama, motivaciju učenika za učenje, izgradnju tolerancije, sprečavanje diskriminacije i drugo.

1.2. Ciljevi istraživanja

Naučni cilj rada je naučna deskripcija glavnih faktora koji utiču na mogućnost usavršavanja zaposlenih u obrazovanju, kao i utvrđivanje njihove međusobne uslovljenosti i uticaja. Ovde spada i naučna deskripcija glavnih faktora koji utiču na razvoj kompetencija i njihov značaj za razvoj zaposlenih.

Društveni cilj rada je da kroz rezultate istraživanja pokaže na koji način usavršavanje i kompetencije utiču na rad zaposlenih i njihovu motivaciju. Trening zaposlenih, stručno usavršavanje i razvoj bi trebalo da budu glavni cilj zaposlenih u obrazovnim ustanovama, kao i da omogući radnicima u obrazovanju napredovanje u profesionalnoj karijeri.

1.3. Očekivani doprinos istraživanja

Od istraživanja se očekuje da pokaže da je protok i razmena informacija i znanja važan činilac usavršavanja jer čini dostupnim saznanja o mogućim vidovima i metodama stručnog usavršavanja i razvoja zaposlenih u obrazovanju, o kojima se najčešće vrlo malo ili nedovoljno zna.

Aдекватna i kvalitetna razmena znanja može da utiče na motivaciju onih nastavnika koji nisu učestvovali u programima usavršavanja kako bi stekli saznanja o



mogućim vidovima usavršavanja koji im stoje na raspolaganju. To može biti jedan od motiva za opredeljivanje nastavnika da se dalje usavršavaju.

1.4. Hipoteze istraživanja

U radu se polazi od sledeće glavne hipoteze:

Lični plan profesionalnog razvoja nastavnika, vaspitača i stručnog saradnika formira se na osnovu samoprocene nivoa razvijenosti svih kompetencija za profesiju nastavnika, vaspitača i stručnog saradnika.

Posebne hipoteze su sledeće:

1. Model procesnih teorija naglašava da se čovekova motivacija da izvrši neku akciju, nalazi pod uticajem: njegovih očekivanja o tome može li tu akciju izvesti, njegovih očekivanja u vezi sa ishodima te akcije i poželjnosti ishoda.
2. Na radnu motivaciju nastavnika utiču mnogi faktori među kojima je jedan od najvažnijih mogućnost za učenje i razvoj koji ujedno određuje mogućnost za napredovanje zaposlenih u obrazovanju.
3. Zadovoljstvo poslom može se definisati i sa stanovišta vrednosti rada, s obzirom na mogućnost zadovoljenja, i realizacije, za idividuu važnih potreba, odnosno kao valentnost posla.
4. Moguće posledice nezadovoljstva poslom su da često dolazi do više oblika patologije rada, a to su apsentizam - povremeno, kraće, neplanirano odsustvo ili napuštanje posla, zatim fluktuacija - neplanirano, trajno napuštanje posla, zatim nezgode na radu koje mogu dovesti do povređivanja, i umor koji dovodi do usporavanja u radu kao i opadanja kvaliteta rada.
5. Spoljašnji motivatori zaposlenih u obrazovanju često se vezuju za stručnu osposobljenost, jednakost među kolegama, obezbeđivanje veće zarade, dok se unutrašnji motivi vezuju za sam proces učenja, sticanje novih znanja, mogućnost primene znanja u cilju unapređenja svoga rada. Mišljenja smo da veći prioritet imaju unutrašnji motivi jer su direktno usredsređeni na unapređenje samog rada prosvetnih radnika.



1.5. Metode istraživanja

Uzimajući u obzir specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja koristili smo različite metode kako bi zadovoljili osnovne metodološke zahteve – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.

- Od osnovnih metoda korišćene su metoda analize, dedukcije, apstrakcije, sinteze, generalizacije, konkretizacije i indukcije.
- Od opštenaučnih metoda upotrebljen je hipotetičko-deduktivni metod. Od posebnih metoda poslužili smo se dijalektičkim metodom.
- Od metoda prikupljanja podataka bazirali smo se na anketni upitnik i rezultate dobijene istim. Rezultati su prikazani pomoću tabela i grafikona.

1.6. Struktura rada

U prvom delu rada, odnosno, uvodu izneti su predmet i svrha istraživanja, stepen istraženosti, ciljevi istraživanja, očekivani doprinos istraživanja, navedene su hipoteze istraživanja i objašnjena struktura rada.

Drugi deo rada pod nazivom “Motivacione teorije” se odnosi na motivacione teorije i objašnjenje faktora zadovoljstva poslom. Sledeći deo drugo dela se odnosi na zadovoljstvo poslom i radno zalaganje, da bi poslednji deo dao osvrt na saznanja motivacionih teorija kao pristup tumačenju zalaganja u radu zaposlenih u školstvu.

Treći deo rada pod nazivom “Motivacija i upravljanje motivacijom” se odnosi na motivaciju i upravljanje motivacijom. Izneti su definicija motivacije i motivacioni faktori, zatim, prikazan sistemski prilaz motivaciji u organizaciji. Objašnjeno je upravljanjem radnom motivacijom..

Četvrti deo pod nazivom “Pogled na ljudske resurse u obrazovanju iz ugla menadžmenta ljudskih resursa” sadrži pogled na ljudske resurse u obrazovanju iz ugla menadžmenta ljudskih resursa. Prvo je iznet proces planiranja kadrova, zatim profesionalna selekcija. Nakon selekcije uvek dolazi uvođenje u posao i stručno



usavršavanje u koje spada i primena znanja stečenih kroz programe stručnog usavršavanja, kao i mišljenje i stavovi nastavnika o profesionalnom napredovanju

Peti deo pod nazivom "Oblasti kompetencija" sadrži oblasti kompetencija nastavnika, oblasti rada vaspitača i oblasti rada stručnog saradnika

Šesti deo pod nazivom "Standardi kompetencija za profesiju nastavnika i njihovog profesionalnog razvoja" sadrži objašnjenja kompetencija za stručno usavršavanje nastavnika i stručnih saradnika.

U sedmom delu je dat anketni upitnik, a rezultati sprovedene ankete su prikazani kroz tabele i grafikone.

U poslednjem delu smo izneli zaključak u skladu sa prethodno navedenim hipotezama.



2. MOTIVACIONE TEORIJE

2.1. Definicija motivacije i motivacioni faktori

Motivacija, u užem smislu radna motivacija, pokazala se kao jedna od najznačajnijih pretpostavki efektivnosti rada i dostizanja zadatih ciljeva kako pojedinaca, tako i cele organizacije. Procenat motivisanosti u jednoj organizaciji direktno je proporcionalan sa kvalitetom ostvarenih rezultata i stepenom razvoja organizacije.⁵

Sa aspekta organizacionog ponašanja, motivacija je način na koji porivi, nagoni, aspiracije ili potrebe upravljaju, kontrolišu ili objašnjavaju ponašanje jedne organizacije. Ukoliko motivaciju shvatimo kao „efektivnu mrežu ideja i misli“ onda svako lice poseduje motivaciju, iako je ona kvalitativno i kvantitativno ili slična, ili različita, a veoma retko identična, sa drugim članovima organizacije i/ili tima.

Akademski gledano, motivacija predstavlja unutrašnji impuls koji može da izazove jednu osobu da reaguje na odgovarajući način sa nizom unutrašnjih zbivanja na različitim psihološkim nivoima. Ti nivoi su sledeći:⁶

- obezbeđenje egzistencijalnih potreba (hrana, odeća, stan, sigurnost),
- obezbeđenje socijalnih potreba (društvo, ljubav, uvažavanje),
- obezbeđenje lične satisfakcije (zadovoljstvo samim sobom, načinom života, talentom, sposobnostima).

Ako se motivacija posmatra isključivo kroz radni proces i dostizanje zadatih ciljeva u organizaciji, tada ona predstavlja ili „proces stimulacije ljudi na akciju radi dostizanja željenih ciljeva“ ili je u pitanju više „jedan upravljački proces kojim se utiče na ponašanje ljudi s obzirom na saznanja menadžera o ljudskom ponašanju u datim situacijama“.⁷

Teorija motivacije, koju je razvio Abraham Maslov, imala je nesumljivo najveći uticaj na misao i istraživanje u ponašanju ljudi u organizaciji. Temeljna je za tu teoriju pretpostavka o relativnoj nadmoćnosti potreba organizovanih u hijerarhijsku strukturu. U

⁵ Đorđević Boljanović J., (2011), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.252

⁶ Mićović, P., Chattopadhyay, S., Ramaiah, T., (1983), *Management of Conflict, Collaboration and Team Work*, WHO/SEARO

⁷ Đorđević Boljanović J., (2011), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.252



njenoj osnovi je jednostavna teza o frustraciji i deprivaciji potreba kao osnovnoj poluzi njihovog aktiviteta i delovanje na ponašanje, to znači:⁸

- da je pojavljivanje neke potrebe obično predhodilo zadovoljavanjem neke druge potrebe
- da se ni jedna potreba niti želja se ne može posmatrati posebno jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba.

Dosadašnja istraživanja, ali i praktična iskustva, o značaju motivisanosti za unapređenje radnog procesa nedvosmisleno su pokazali direktnu povezanost stepena motivacije i efektivnosti rezultata, iako postoji još čitav niz značajnih parametara koji direktno i/ili indirektno utiču na stepen dostignutih ciljeva u organizaciji.

Tu spadaju: lične sposobnosti, iskorištenost talenta, materijalni resursi, stepen unapređenja poslovnosti unutar organizacije, hijerarhija vrednosti i pozicija, moral, etika, kultura, stepen socijalizacije, lična i kolektivna odgovornost, privrženost ideji i poverenje u strateške smernice i način rukovođenja top menadžmenta u organizaciji.

Motivacioni faktori predstavljaju različite vrednosti, situacije, standarde i norme koji mogu pozitivno ili negativno da utiču na stepen motivisanosti.

Glavni pozitivni faktori motivacije ili tzv. „motivatori“ su:⁹

- Dostignuće (predstavlja želju za uspehom, jer pojedinac radi stvari dobro kada oseti i zna da je na putu dostizanja željenog cilja. Zbog toga uspešan menadžer treba da pomaže ljudima da dostignu svoje radne i lične ciljeve.),
- Priznanje (predstavlja psihološku paradigmu uspeha, jer svaki čovek voli da i drugi ljudi znaju o njegovom uspehu na poslu. Zbog toga uspešan menadžer treba da na vreme i prikladno pohvali dostignuće pojedinca ili grupe.),
- Lični rad (predstavlja spoznaju o vrednosti sopstvenog rada u organizaciji koji može biti na različitim nivoima u stručnoj i administrativnoj hijerarhiji. Zbog toga uspešan menadžer treba uvek da precizno objasni vrednost svakog pojedinačnog rada i njegovo mesto u strukturi organizacije, odeljenja ili tima.),

⁸ <http://motivacija.org/maslovljeva-teorija-hijerarhije-potreba/>

⁹ Đorđević Boljanović J., (2011), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.253



- Odgovornost (predstavlja pravo pojedinca na odlučivanje u vezi sa poslom za koji je odgovoran. Zbog toga uspešan menadžer treba da pomaže podređenima da prihvate odgovornost.)
- Napredovanje (predstavlja priznavanje dostignutih vrednosti i rezultata rada kroz određenu formu satisfakcije, od podizanja plate do podizanja nivoa odgovornosti u procesu rada. Zbog toga uspešan menadžer treba da na vreme promoviše zasluge pojedinaca i da ih adekvatno nagradi.),
- Individualni razvoj (predstavlja proces pomoći pojedincu za unapređenje sopstvenih veština značajnih za njega i posao kojim se bavi. Zbog toga uspešan menadžer treba da insistira na ličnom razvoju zaposlenih i da na vreme izvrši adekvatnu selekciju kandidata za usavršavanje.).

U negativne faktore motivacije ili tzv. „demotivatore“ spadaju:¹⁰

- Neefikasna administracija,
- Nekompetentan nadzor,
- Loši interpersonalni odnosi,
- Naadekvatni lični kvaliteti menadžera,
- Nedovoljna nagrada,
- Loši radni uslovi.

2.2. Osvrt na motivacione teorije

Pored često pominjane Maslowljeve hijerarhije motiva, o kojima se svakako mora voditi računa kada je u pitanju sam aspekt motivacionih procesa, kao značajna determinanta o kojoj se vodi računa prilikom motivacionih procesa i njihovog doprinosa radnom zalaganju, navodi se i još jedna teorija motivacije koja je ostavila dosta uticaja i na tumačenje aktuelnih istraživanja, a koju marketinški stručnjaci često navode, imajući

¹⁰ Đorđević Boljanović J., (2011), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.254



u vidu njene aspekte, koji su često okosnica marketinških pristupa poboljšanju efekata na koje su usmerene.¹¹

Herzbergova teorija dva faktora (poznata i pod nazivom higijenska teorija, inače pripada sadržajnim teorijama. Pomenute teorije govore o sadržajima i vrstama naših motiva). Rezultati značajnog broja istraživanja pokazala su da su neki faktori pretežno navedeni kao izvori zadovoljstva, a neki drugi kao izvori nezadovoljstva. Faktore odgovorne za zadovoljstvo Herzberg je nazvao motivatorima, a ove druge higijenskim faktorima (okolnim). Faktori zadovoljstva se uglavnom odnose na sadržaj posla – intrinzički faktori, dok se faktori nezadovoljstva uglavnom odnose na spoljašnje uslove radne situacije tzv. ekstrinzičke faktore. Navedene činjenice se često koriste prilikom treninga sa zaposlenima u organizacijama, gde je cilj učinak i kvalitet kao rezultat rada, a zadovoljstvo zaposlenih kao osnova od koje se polazi i cilj kojem se teži, kako bi efektivnost bila postignuta.

Faktori motivatori po Herzbergu su:¹²

- postignuće
- priznanje
- sam rad
- odgovornost
- mogućnost napredovanja

Higijenski faktori su:

- odnosi sa pretpostavljenim
- odnosi sa kolegama
- tehnička kontrola
- politika i praksa organizacije
- radni uslovi
- lični život
- plata

¹¹ Maslov A. (1992), *Motivacija i ličnost*, Beograd, Nolit

¹² Epifanić, V., *Saznanja motivacionih teorija kao pristup tumačenju zalaganja u radu zaposlenih u školstvu*, str. 3



U vezi sa navedenim, navodimo i autore koji dalje produbljuju navedeni fenomen. Smith smatra da je zadovoljstvo u radu, rezultat sumiranja pozitivnih i negativnih doživljaja u vezi sa poslom. Bloom ga definise kao stav koji je rezultat delovanja mnogih specifičnih faktora.¹³

2.3. Zadovoljstvo poslom

U operacionalizaciji zadovoljstva poslom razlikujemo dva pristupa, facetni i globalni.¹⁴

- Globalni pristup posmatra zadovoljstvo poslom kao generalizovani stav prema poslu ili se određuje kao afektivni odnos pojedinca koji je rezultat iskustva na poslu.
- Facetni pristup posmatra zadovoljstvo poslom iz aspekta radne situacije i uključuje ispitivanje relevantnih aspekata posla, koji doprinose ukupnom zadovoljstvu poslom. Među te aspekte spadaju i mogućnost napredovanja, odnos sa saradnicima, plata.

Ukupno zadovoljstvo poslom osobe je određeno svakim od aspekata posla koji mogu biti različiti. Postoje dva oblika ovog pristupa: aditivni i multiplikativni.¹⁵ U aditivnom obliku opšte zadovoljstvo poslom predstavlja zbir zadovoljstava pojedinim aspektima posla, dok u multiplikativnom obliku predstavlja sumu zadovoljstva pojedinim aspektima posla ponderisanim njihovom važnošću. Oba oblika imaju svoje opravdanje u zavisnosti od situacije.

Posebno je važno istaći rezultate nekih retkih istraživanja koja se bave odnosom između percepcije promene i zadovoljstva poslom. Rezultati istraživanja pokazuju da ako zaposleni percipiraju da se neka promena uvodi u organizaciju na efikasan način to povećava nivo zadovoljstvo poslom. Takođe je, i u aditivnom, i u multiplikativnom

¹³ Porter, D.W. (2005), *Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study*, Organizational Behaviour and Human Performance, No. 15, pp. 87–98.

¹⁴ Epifanić, V., *Saznanja motivacionih teorija kao pristup tumačenju zalaganja u radu zaposlenih u školstvu*, str.3

¹⁵ Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976), *Motivation through the design of work: Test of a theory*, Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250 - 279



pristupu, nađeno da organizacijska predanost predstavlja medijator odnosa stava prema promeni i zadovoljstva.¹⁶

2.3.1. Faktori povezani sa zadovoljstvom poslom

Značajan pregled i analizu faktora povezanih sa zadovoljstvom poslom dali su Hercberg i saradnici.¹⁷

Oni su faktore izložili u vidu rang liste faktora zadovoljstva poslom. Među njima su: sigurnost posla, interes, mogućnost napredovanja, priznanje dobijeno od rukovodilaca i uprava, plata, intrinzički aspekti posla, rukovođenje, socijalni aspekti rada, radni uslovi, komunikacija, časovi, lakoća posla, beneficije.

Iz ove rang liste može se zaključiti da:¹⁸

- ono što je zaposlenima najbitnije je sigurnost posla (to se uglavnom objašnjava strahom od gubitka posla),
- priznanje dobijeno od rukovodioca, interes i mogućnost napredovanja, a koje je nazvao motivatorima, imaju nešto manji značaj,
- plata, kao jedan od faktora (nešto važniji od drugih spoljašnjih faktora),
- uslovi rada, rukovođenje, beneficije, lakoća posla, malog su značaja za zadovoljstvo poslom.

Moguće posledice nezadovoljstva poslom su da usled nezadovoljstva poslom često dolazi do više oblika patologije rada, a to su: apsentizam - povremeno, kraće, neplanirano odsustvo ili napuštanje posla, zatim, fluktuacija - neplanirano, trajno napuštanje posla, zatim, nezgode na radu koje mogu dovesti do povređivanja, i umor koji dovodi do usporavanja u radu kao i opadanja kvaliteta rada.

¹⁶ Spector, P. E. (1996), *Industrial and organizational psychology*, New York: John Wiley & Sons Inc

¹⁷ Guzina, M. (1998), *Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom radnika*, Beograd: Nolit.

¹⁸ Isto



2.3.2. Zadovoljstvo poslom i radno zalaganje

Stav prema zalaganju na poslu je definisan kao stepen spremnosti za radno zalaganje.

Schaufeli W. & Bakker A. sproveli su studiju i izneli hipotezu da zadovoljstvo i učinak imaju više veze kad učinak vodi do nagrada. Objašnjenje je da će zaposleni koji imaju dobar učinak biti zadovoljniji jer su dobili nagrade. Autori su našli podršku za ovu hipotezu da veza učinak - naknada vodi do većeg odnosa zadovoljstvo – učinak.¹⁹

Model procesnih teorija koju je dao Porter, potvrđen je i u slučaju da se čovekova motivacija da izvrši neku akciju, nalazi pod uticajem:²⁰

- njegovih očekivanja o tome može li tu akciju izvesti,
- njihovih očekivanja u vezi sa ishodima te akcije,
- poželjnosti ishoda.

Sve navedeno dalo je značajnu smernicu u tumačenju kauzalnosti aspekata zadovoljstva poslom i radnog zalaganja.

2.4. Saznanja motivacionih teorija kao pristup tumačenju zalaganja u radu zaposlenih u školstvu

Zalaganje na radu se definiše na sledeći način: "Zalaganje je pozitivan stav u vezi sa radom koji je karakterisan elanom, poletom, posvećenošću. Nasuprot momentalnom i specifičnom stanju, zalaganje se odnosi na dugotrajnije i upornije afektivno – kognitivno stanje koje se ne fokusira na neki pojedinačni objekat, događaj, pojedinca ili ponašanje. Polet, odnosno elan je karakterisan visokim nivoom energije i mentalne prilagodljivosti, zatim spremnost u toku rada, volja za ulaganje napora u rad, i upornost čak i prilikom pojave poteškoća. Posvećenost se odnosi na snažnu uključenost i angažovanost

¹⁹ Schaufeli W. & Bakker A (2005), *Work Engagment Scale*, Uwes - Utrecht University, UK

²⁰ Porter, D.W. (2005), *Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study*. Organizational Behaviour and Human Performance, No. 15, pg. 87 – 98



poslom, kao i osećaj značajnosti, entuzijazma i izazova. Zadovoljstvo zaokupljenošću poslom, kad vreme brzo prolazi i osoba se teško odvaja od svog rada.”²¹

Kada je u pitanju mišljenje radnika pod kojim uslovima bi se ljudi u preduzeću više zalagali na poslu, rezultati ovakvih istraživanja pokazuju sledeći redosled:²²

1. materijalna situacija – dohodak,
2. bolji uslovi rada - racionalnija organizacija posla,
3. mogućnost korišćenja znanja i sposobnosti,
4. bolja informisanost o poslovanju firme i veće učešće radnika u samoupravljanju,
5. bolja radna disciplina,
6. primerene - manje norme
7. bolji međuljudski odnosi - komunikacija
8. manje administracije,
9. onemogućiti veze i protekciju,
10. veća briga pomoć i razumevanje radnika,
11. bolja kadrovska i poslovna politika,
12. bolja stambena politika.

Brojni činioci u radnoj orgnizaciji utiču na mogućnost zadovoljenja većine potreba i posredno utiču na dominantan oblik radnog ponašanja. Nasuprot raširenom shvatanju dominantne motivacione uloge globalnih faktora, posao i okolnosti u kojima čovek radi i živi dotiču različite potrebe i tako posredno utiču na zalaganje radnika i njihovu spremnost da rade bolje i kvalitetnije.

²¹ Schaufeli W. & Bakker A (2005), *Work Engagment Scale*, Uwes - Utrecht University, UK

²² Epifanić, V., *Saznanja motivacionih teorija kao pristup tumačenju zalaganja u radu zaposlenih u školstvu*, str.2



3. MOTIVACIJA I UPRAVLJANJE MOTIVACIJOM

3.1. Sistemski prilaz motivaciji u organizaciji

Iako je motivacija po definiciji individualni fenomen, motivacija u organizaciji predstavlja i jedan sistemski problem koji je potrebno rešavati i prilagođavati strukturi same organizacije, njenim ciljevima i realnim dostignućima.

Savremene teorije motivacije koje se baziraju na radnoj situaciji sadrže u sebi dve zajedničke karakteristike:²³

- Uloga svesti pojedinca (lični stav, važnost koristi od rada putem veličine plate, plaćenih odmora, dostignutog penzionog staža i sl., sistem nagrađivanja i kulturni nivo u organizaciji.),
- Uslovi za rad (kvalitet radne sredine, vrsta okruženja, stavovi, prilazi i razumevanje nadređenih, opšta klima u organizaciji, sistem vrednovanja potreba, nivo pravednosti, vrste očekivanja i način određivanja prioriternih ciljeva značajnih za organizaciju i pojedinca.)

Poseban aspekt sistemskom prilazu motivaciji predstavlja modifikacija ponašanja zaposlenih koju čine spektar različitih tehnika koje menadžer može da upotrebi da bi ponašanje pojedinaca u budućnosti bilo adekvatno preuzetim radnim zadacima ili ciljevima koji su pred njih postavljeni.

Najčešće metode, odnosno tehnike, koje menadžeri mogu da upotrebe da bi na vreme pozitivno promenili ponašanje podređenih su:²⁴

- Pozitivno „pojačanje“ ili podrška (predstavlja ponavljanje onog ponašanja koje se smatra dobrim, odgovarajućim i uspešnim. Tu spadaju primarni faktori podrške kroz zadovoljenje određenih fizioloških i bioloških potreba, te sekundarni faktori kao što su pohvala, nagrada ili novac.),
- Učenje izbegavanjem negativnih posledica (predstavlja izbegavanje ili bekstvo od neprijatnih posledica.),

²³ Ibid, str. 258

²⁴ Ibid, str. 258



- odsustvo „pojačanja“ ili podrške (predstavlja tehniku kojom se utiče na smanjenje neželjenog ponašanja, što je vrlo korisno u situacijama kada je u organizaciji prisutan jedan umereniji ili blaži negativan stav prema određenim radnim zadacima ili ciljevima.),
- Kažnjavanje (predstavlja meru pomoću koje menadžeri pokušavaju da koriguju neodgovarajuće ponašanje podređenih koje može da prouzrokuje negativne posledice. U takve mere spadaju kritika zatvorenog tipa, javna opomena, smanjenje plate, smanjenje odgovornosti, promena pozicije u organizaciji, smanjenje privilegija i sl. Kažnjavanje po svojoj definiciji upozorava na ono što pojedinac ne treba da radi, a ne na ono šta treba da radi!).

Tabela 1. Savremene teorije motivacije

KATEGORIJE I VRSTE TEORIJA		ISTRAŽIVAČI / AUTORI		GLAVNE KARAKTERISTIKE
1.	Teorija potreba	1. Hijerarhija potreba	A. Maslow	Podela na 5 potreba: fiziološke, sigurnost, socijalne, poštovanje i samospunjenje
		2. Teorija ERG	C. Aldefer	Podela na 3 potrebe: egzistencija, pripadnost i razvoj
		3. Tri potrebe	J. Atkinson	Potreba dokazivanja, potreba moći i potreba druženja
		4. Dva faktora	F. Herzberg	Podela na negativne (higijenske) i pozitivne (motivatore)
2.	Teorija potkrepljenja	Modifikacija ponašanja	B. F. Skinner	Posledice prošlog ponašanja utiču na buduće akcije.
3.	Teorija pravednosti	Pravičnost prema nagradi ili kazni	R. Cosler; D. Dalton	Pojedinci su motivisani kada iz iskustva znaju da će dobiti nagradu koja je u skladu sa uložnim trudom
4.	Teorija očekivanja	1. Model očekivanja	D. Nadler; E. Lawler	Radna motivacija zavisi od 3 komponente: ponašanje – ishod, valentnost i trud-rezultat
		2. Subjektivna procena uspeha	Smith; Crany	Radna motivacija je interakcija napora, satisfakcije i nagrade
5.	Teorija određivanja ciljeva	Motivaciona snaga / ciljevi	E. Locke	Pojedinci su motivisani kada se ponašaju na način koji ih vodi ka jasno određenom cilju koji prihvataju i očekuju da se ostvari.

Izvor: Đorđević Boljanović J., (2011), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 259



3.2. Upravljanje radnom motivacijom

Upravljanje radnom motivacijom predstavlja jedan od najvažnijih delokruga rada svakog menadžera, a posebno menadžera koji brine o ljudskim resursima u organizaciji.

Mere i aktivnosti koje se mogu preduzimati za upravljanje motivacijom na makronivou, odnosno prema organizaciji su:²⁵

- Istraživanje odnosa u organizaciji (predstavlja proveru postojeće „klime“ u organizaciji sa posebnim osvrtom na motivaciju).
- Razvoj sistema (istraživanje različitih sistema kao što su sistem nagrađivanja, kažnjavanja, vrednovanja, ocenjivanja i razvoja ljudskih resursa.).
- Analiza regulacionih procedura i pravila (posebno se razrađuju postojeće procedure, utvrđuje efektivnost postavljenih pravila i određuju granice i moguća ograničenja.).
- Podsticaj motivacionim faktorima (posebna pažnja usmerena na dostignuća, prepoznavanje vrednosti, odgovornost, razvoj karijere, unapređenje i razvoj radnog procesa.).
- Podrška faktorima „higijene“ (poboljšanje nadzora nad uslovima za rad i prema odnosima vezanim za nivo plata, dostignuti status u organizaciji i sigurnost na poslu, kao i ciljano sprečavanje samovolje, nesavesnog odlučivanja, kašnjenja, nejednakosti, nepravednosti i sl.).
- Poboljšanje komunikacije (otkloniti moguće systemske i/ili pojedinačne prepreke u komunikaciji i na taj način podići nivo pojedinačne motivisanosti.).
- Poboljšanje participacije u odlučivanju (uključivanje više struktura u proces odlučivanja značajno doprinosi pozitivnoj klimi i podizanju motivacije u organizaciji.).

²⁵ Đorđević Boljanović J., (2011), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 261



4. POGLED NA LJUDSKE RESURSE U OBRAZOVANJU IZ UGLA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

U poslednje vreme često se mogu čuti pojmovi: menadžment ljudskih resursa, *HR management (Human resource management)*, ljudski potencijali. Menadžment ljudskih resursa nije nov pojam već je kao takav prihvaćen osamdesetih godina prošlog veka, a do tada se nazivao personalni menadžment. On obuhvata četiri značenja: menadžment ljudskih resursa kao naučna disciplina, kao menadžerska funkcija, kao poslovna funkcija u organizaciji i kao specifična filozofija menadžmenta.

Menadžment ljudskih resursa koristi se u dva različita značenja:

- kao „laskaviji naziv“ za ono što se nekad nazivalo kadrovski menadžment (*personnel management*)
- za označavanje određenog (novog) pristupa upravljanju ljudima, odnosno filozofije koja se tiče izvršavanja organizacionih aktivnosti orjentisanih na same ljude.²⁶

“Menadžment ljudskih resursa možemo definisati kao upravljačku aktivnost koja podrazumeva obezbeđivanje, razvoj, odžavanje, prilagođavanje, usmeravanje i korišćenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća, uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih.”²⁷

Zaposleni u organizaciji predstavljaju najvažniji resurs i potencijal. Mudro upravljanje, rukovođenje, raspolaganje, usmeravanje i kontrolisanje ovog potencijala predstavlja osnovu postizanja poslovnih ciljeva i poslovne uspešnosti. Time se obezbeđuje razvoj, opstanak i konkurentska prednost organizacije.

Pokretačku snagu u postizanju organizacionih ciljeva u implementaciju organizacione strategije predstavljaju ljudi koji poseduju znanja, ideje, inovacije, informacije, teoriju, programe, projekte, mogućnosti, sposobnosti, sklonosti. Sve to zajedno čini ljudski kapital koji ima svoje specifičnosti. Jedna od njih je da taj kapital

²⁶ Mašić B., redaktor Lončarević R., Đorđević - Boljanović J., (2008) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.67

²⁷ Pržulj, Ž., (2002), *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, str.11



završetkom radnog vremena napušta organizaciju tj. organizacija iznajmljuje usluge i ne poseduje one koji imaju taj kapital.

Specifičnost ljudskog kapitala se takođe ogleda u tome što se taj kapital stiče isključivo ulaganjem u obrazovanje i usavršavanje zaposlenih. Organizacija na taj način prihvata koncept „organizacije koja uči“. Organizacija koja uči je ona u kojoj ljudi na svim nivoima, individualno i kolektivno, kontinuirano povećavaju svoje kapacitete kako bi proizvodili rezultate koji su im zaista važni. Zaposleni u organizacijama teže razvoju svojih potencijala, deleći viziju vrednog cilja sa svojim kolegama u timu. Organizacija koja uči je onaj tip organizacije koji je prepoznao ljudske resurse kao svoje najvrednije resurse, jer oni predstavljaju pokretačku snagu inovacija. U ovom tipu organizacija vrši se podsticanje obrazovanja svih zaposlenih i razmena informacija među njima, čime se stvara visoko obrazovani kadar koji je u stanju da razume i prati promene koje se dešavaju i stavljaju kao zahtev pred organizaciju. Zato se zaposleni podstiču na nove načine mišljenja, kreativne načine rešavanja problema i usvajanje kako novih znanja tako i novih metoda uspešnog učenja.

Organizacija koja uči je ona organizacija koja ulaže u razvoj i obrazovanje svojih zaposlenih, jer prepoznaje da su kadrovi jedini kreativni element sa kojim kompanija raspolaže. Zaposleni u ovom tipu organizacija su stručnjaci koji prepoznaju značaj kontinuiranog profesionalnog obrazovanja i stalno rade na ličnom i profesionalnom usavršavanju.²⁸

Ulaganje u obrazovanje zaposlenih nikako ne može da bude trošak, već samo investicija koja se isplati i to na duge staze. Unapređenjem rezultata svojih radnika stvaraju se neponovljive i jedinstvene vrednosti, a organizacija je u prilici da projektuje moćan profesionalni imidž.

Menadžment ljudskih resursa u organizaciji obuhvata izbor ciljeva, utvrđivanje politike, kao i planiranje, organizovanje, koordinaciju i kontrolu delatnosti u području ljudskih resursa, i to preuzimanjem upravljačkih akcija radi postizanja izabranih ciljeva i ostvarivanja same svrhe upravljačke funkcije kao podsistema funkcionisanja organizacije.²⁹

²⁸ Kuleto V. (2012), *Organizacija koja uči*, <http://valentinkuleto.com>

²⁹ Čamilović S, Vujić V., (2006), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd



Upravljanje ljudskim resursima može se definisati kao strategijski i koherentan pristup upravljanju najvrednijim sredstvima organizacije: ljudima koji rade u njoj, i doprinosi ostvarenju njenih ciljeva. Funkciju upravljanja ljudskim resursima opredeljuje niz međusobno povezanih aktivnosti od kojih su najznačajnije: planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima, analiza poslova, regrutovanje potencijalnih kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta selekcija prijavljenih kandidata, socijalizacija novo zaposlenih, obuka i razvoj zaposlenih, motivisanje, zaštita zdravlja zaposlenih, poštovanje zakonskih propisa itd. Jedan od osnovnih principa upravljanja ljudskim resursima treba da bude: *“da pravi čovek u pravo vreme bude na pravom mestu”*.

4.1. Proces planiranja ljudskih resursa

Proces planiranja kadrova u organizaciji jeste menadžerska funkcija. Ona se sastoji u tome da se utvrđuju podaci o postojećem stanju ljudskih resursa i predviđanjem promena smanjenja ili povećanja ljudskih resursa (nastalih zbog specijalizacije, stručnog usavršavanja u inostranstvu, odsluženja vojnog roka, odlaska u penziju, odlaska na trudničko, odnosno porodijsko bolovanje, prelaska u drugu organizaciju, povećanog ili smanjenog obima posla i slično).

U obrazovnim ustanovama uloga planiranja kadrova je u funkciji direktora škole, ali i Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja. Situacija u Srbiji koju sada imamo je takva da se i dalje školuju studenti na učiteljskim fakultetima, a da se u isto vreme javlja suficit ovog kadra.

Neravnoteža ponude i tražnje, uopšteno, može da ima samo dva ishoda: suficit ljudskih resursa (ponuda veća od predviđene tražnje u planskom periodu) i deficit ljudskih resursa (ponuda manja od predviđene tražnje u planskom periodu). Naravno, moguće su različite varijante neuravnoteženosti, na primer: generalna ravnoteža ponude i tražnje, ali suficit jednih, a deficit drugih profesija. Međutim, bez obzira na varijante, u bilo kom slučaju neravnoteže treba izrađivati programe za rešavanje suficita ili deficit.³⁰

³⁰ Lojić, R., Kulić, Ž., (2009), *Menadžment ljudskih resursa*, VIZ, Beograd, str.117



Ako se predviđa suficit ljudskih resursa, organizacija mora pravovremeno da reaguje radi racionalnog korišćenja postojećih resursa i razvija programe kojima se predviđaju:

- obezbeđivanje stimulacija za raniji odlazak u penziju;
- nepopunjavanje radnih mesta zaposlenih koji odlaze iz organizacije;
- transfer ili redizajniranje radnih mesta sa viškovima zaposlenih;
- korišćenje viška vremena za obuku i održavanje opreme;
- smanjenje zarada i drugih primanja;
- smanjenje broja radnih sati;
- otkazivanje ugovora o radu i slično³¹

Suficit u obrazovnim ustanovama se rešava tako što se ne popunjavaju radna mesta onih koji odlaze, ponudom za prevremeni odlazak u penziju, sporazumnim prelaskom u drugu školu koja ima potrebe za kadrom ili redizajniranjem radnih mesta u skladu sa normativnim aktima prema broju učenika (otvaranjem produženih boravaka i sl).³²

4.2. Profesionalna selekcija

Kada se javi potreba za popunjavanjem upražnjenih radnih mesta, tada počinje regrutovanje kandidata. Prvo se uzmu u obzir interni, a potom i eksterni izvori, sačinjava se lista pristiglih prijava i radnih biografija. Na osnovu njih se pozivaju na testiranje oni kandidati koji ispunjavaju formalno-pravne uslove (odgovarajući stepen stručne spreme, obrazovni profil i posedovanje specifičnih znanja), ali se u obzir uzimaju i preporuke prethodnih poslodavaca ili institucija.

Psiholog je taj koji obavlja psihološko testiranje. U ovoj fazi se koriste testovi sposobnosti i ličnosti kojima se pronalazi odgovarajući psihološki profil za konkretno

³¹http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi/arhiva/VD_2012-prolece/Planiranje_ljudskih_resursa_zasnovano_na_sposobnostima.pdf; Milan S. Kankaras.pdf

³² *Pravilnik o stalnom stručnom usavršavanju i sticanju zvanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika*, Službeni glasnik RS, br. 14/2004 i 56/2005.



radno mesto. Broj testova je različit. Oni kandidati koji uspešno prođu testiranje pozivaju se na intervju čime se sužava izbor.

Intervju se obavlja pred menadžerom ljudskih resursa, psihologom i neposrednim rukovodiocem. Ukoliko je pozvan veći broj kandidata, moguće je organizovati još nekoliko krugova intervjuja smanjujući broj kandidata sve dok se ne odabere odgovarajući. Čitav proces selekcije može trajati i po nekoliko meseci.

Ovakav proces selekcije ljudskih resursa obavlja se prilikom odabira kandidata za rad u privatnim školama dok je u državnim školama situacija sasvim drugačija. Direktor škole tada preuzima ulogu lovca na glave (*head hunter-a*)³³ tako što traži i zapošljava one koji ispunjavaju formalno-pravne uslove, ali se u obzir uzimaju usmene preporuke i mišljenja stejkoldera (stakeholder – a, interesnih grupa).

4.3. Uvođenje u posao

Odabrani kandidat se uvodi u posao orijentacijom tj. upoznavanjem sa poslovnim politikom organizacije (misijom, vizijom, strategijom, planovima), zahtevima koji se postvljaju pred zaposlene, pravima i odgovornostima, kodeksom ponašanja i slično.

Neposredan rukovodilac novozaposlenom kandidatu dodeljuje mentora koji će ga obučiti za obavljanje posla. Za mentora se bira osoba koja se izdvaja svojom stručnošću, iskustvom, znanjem i sposobnošću prenošenja znanja i koja će ga uvažavati, podržavati i ohrabrivati. Ovakvim obučavanjem novozaposleni je u prilici da ovlada veštinama, metodama i tehnikama neophodnim za obavljanje posla, standardima i načinom interne komunikacije.

Dužina perioda uvođenja u posao je različita od organizacije do organizacije.

Pripravnici koji se uvode u posao u obrazovanju nije nimalo lako ako uzmemo u obzir činjenicu da sistem mentorstva u praksi i ne postoji. Direktor odredi za mentora najčešće nastavnike sa dužim stažom i one koji se u radu ističu. Nedostaju programi obuke i stručnog usavršavanja za mentore, izostavljena je materijalna stimulacija, a nastavnici-mentori nisu oslobođeni obaveza u obavljanju nastave što se negativno

³³ Pravilnik o stalnom stručnom usavršavanju i sticanju zvanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika, Službeni glasnik RS, br. 14/2004 i 56/2005.



održava na motivisanost i svodi se samo na entuzijazam. Uvođenje u posao u našem obrazovanju traje minimalno jednu, a maksimalno dve godine. Krajem druge godine pripravnici prijavljuju ispit koji polažu za sticanje dozvole za rad, odnosno licencu.

4.4. Stručno usavršavanje

Eru u kojoj živimo karakteriše ubrzan ekonomski i tehničko-tehnološki razvoj. Neminovno se nameće saznanje da, ako želimo ostati u tržišnoj utakmici i obezbediti konkurentsku prednost u sve surovijoj borbi za opstanak, moramo se menjati. Neophodno je znati da bez obzira da li se mi menjamo ili ne, u isto vreme nebrojeno je onih koji to upravo čine. Promene zahtevaju fleksibilnost, bolju komunikaciju i neizbežnu edukaciju.

Najčešći razlozi neprihvatanja promena jeste strah od menjanja sebe, jer to zahteva dodatni napor, nasleđeni sistemi (organizacijski, informatički i komunikacioni) kao snažan izgovor za nemogućnost izvođenja promena, kao i slaba podrška uprave koja najčešće reaguje odustajanjem. Zato je jako važna motivacija za promene, razumevanje ciljeva promena i način postizanja, korist koju će promena doneti i poverenje u lidera koji upravlja promenom.

Najefikasniji način ulaska u konkurentsku utakmicu jeste stručno usavršavanje. Najveći profit organizacija obezbeđuje investiranjem u znanje. Ono ima moć samo ako je primenjeno. Pojedine organizacije 3 – 5% svog godišnjeg prihoda ulažu u obrazovanje ljudskih resursa što predstavlja investiciju u sopstveni rast, budućnost i razvoj.

One jednostavno znaju da ona znanja koja smo stekli tokom formalnog obrazovanja zastarevaju, postaju neupotrebljiva, da se svakih 5–8 godina celokupno ljudsko znanje udvostručuje, kao i da biti obrazovan u današnje vreme ne znači samo posedovanje diplome, već i specifičnih umeća i veština (komunikacionih, informatičkih, tehničkih; upravljanja vremenom, stresom, konfliktima; jačanja motivacije, izgradnje



timova; postavljanje ciljeva i slično).³⁴ Znanja se stiču kroz neformalno obrazovanje (seminari, kursevi, obuke) i informalno obrazovanje (čitanjem stručne domaće i strane literature, razmenom iskustava i sl).

Top menadžeri koriste usluge izvršnih i životnih trenera (*executive coach i life coach*) koje su izuzetno skupe, a sve to čine u cilju postizanja produktivnosti i uspešnosti na profesionalnom i ličnom planu. O tome kako na usavršavanje gledaju moćne svetske kompanije u doba globalne krize govori podatak da neke od kompanija nisu skratile radno vreme i nisu otpustile radnike, već su zaposlene poslali na usavršavanje. One su svoje budžete povećali, ne štedeći na troškovima istraživanja i razvoja. Njihova verovanja su da recesija ne može dugo trajati i da se oporavak tržišta mora dočekati sa novim i inovativnim proizvodima.

U Pravilniku o stalnom stručnom usavršavanju i sticanju zvanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika u Republici Srbiji propisane su usmerenost, aktivnosti, način odobravanja i vrednovanja programa stručnog usavršavanja. Programe koji su odobreni, a koji su obavezni za nastavnika, stručnog saradnika i vaspitača određuje ministar. Ostali odobreni programi jesu izborni. Programi se odobravaju svake godine. Prve godine izvođenja programa on je ogledni.³⁵

Potom se vrednuje njegova ostvarenost i na osnovu toga se može odobriti na vreme od dve godine ili mu se oduzima odobrenje. Tokom pet godina nastavnik je dužan da u okviru stalnog stručnog usavršavanja pohađa 100 sati obuke i to najmanje 60 sati obaveznih i do 40 sati izbornih programa.

Nastavnici su početkom reformi u obrazovanju bili u dobroj meri uključeni u pohađanje seminara i obuka, ali oni nisu svi bili akreditovani pa im se ti sati ne uzimaju u obzir za obaveznih sto sati. Pojedini programi obuke su u Katalogu programa stručnog usavršavanja zaposlenih u obrazovanju bili odobreni jedne godine kao obavezni, a naredne kao izborni što stvara nedoumicu u koje ih sate svrstati. Obuka iz oblasti informatičke pismenosti većem broju nastavnika nije donela ništa drugo do posedovanja sertifikata o pohađanju istog. Ovim dokazujemo treću posebnu hipotezu ovog rada.

³⁴ Papić, Ž. i Karanac, R. (2008, *Školsko razvojno planiranje u službi INSET-a*, Zbornik radova naučno-stručnog skupa Tehnika i informatika u obrazovanju – TIO '08, Čačak, Tehnički fakultet, str. 242–247.

³⁵ *Pravilnik o stalnom stručnom usavršavanju i sticanju zvanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika*, Službeni glasnik RS, br. 14/2004 i 56/2005.



Rad nastavnika se i dalje svodi na korišćenje table i krede. Postavlja se pitanje da li takav nastavnik jeste u stanju da u 21. veku obučava učenike zastarelim načinima, a da ga sopstveni učenici u oblasti informacionih tehnologija premašuju. Veliki otpor se javio onda kada je u škole uvođen informacioni sistem škole EIS (*EDUCATION INFORMATION SISTEM*)³⁶ u Republici Srbiji realizovan od Ministarstva prosvete Republike Srbije. I sada postoji otpor u manjoj meri kada se planovi rada moraju dostaviti školi u elektronskoj formi.

U našim školama nastavu drži jedan broj onih nastavnika koji imaju peti stepen stručne spreme, mnogo godina staža, ali ne i dovoljno za odlazak u penziju. Reč je o onima koji obrazuju druge ali se sami nisu više obrazovali od završetka sopstvenog školovanja, nisu ulagali u sebe iako su imali prilike i koji su izgubili korak sa svojim okruženjem.

Postoje u našem obrazovanju oni nastavnici koji su proaktivni, ali za njihovu aktivnost ne postoji dovoljno podrške. Reč je o onim snagama koje su gladne znanja i koje čine napore da do toga i dođu – učestvuju u radu seminara (prijavljujući se i individualno u Regionalne centre za profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju kojima je delatnost da seminare organizuju, preuzimajući na sebe i troškove pohađanja), konferencija, skupova, diskusija na internet forumima, imaju svoj sajt ili blog, umrežavaju se, jer veruju da se znanje tako umnožava. Ovako stečene reference će biti jedan od segmenata u prosvetnim kartonima.

Zavod za unapređenje vaspitanja i obrazovanja Republike Srbije oformio je komisiju koja će definisati standarde znanja, veština i sposobnosti nastavnika.³⁷ Donošenjem standarda odrediće se profesionalne kompetencije nastavnika, odnosno osposobljenost za nove načine rada, nove zadatke u vannastavnim aktivnostima, razvijanje sopstvene profesionalnosti i primena ICT (informaciono komunikacione tehnologije).

U okviru ustanove Zavoda za unapređenje vaspitanja i obrazovanja postoji Centar za profesionalni razvoj zaposlenih koji je ove i prošle godine organizovao konferencije o profesionalnom razvoju zaposlenih u obrazovanju. Cilj konferencija su

³⁶ MEIS (Montenegrin Educational Information System) *Glavni projekat informacionog sistema obrazovanja rcg*; izdavač: Ministarstvo prosvete i nauke; Urednik: Prof.dr Slobodan Backović; Štampa : "Grafo" Crna Gora Podgorica, 2004

³⁷ <http://www.zuov.sr.gov.yu/>



benčmarking (benchmarking – upoređivanje iskustava zemalja u okruženju sa ciljem dobijanja saznanja kako su oni rešili problem i kako njihove principe integrisati u naš), kao i prilika da se čuju mišljenja, predlozi naših nastavnika koji su neposredno uključeni u nastavni proces.

U Pravilniku o stalnom stručnom usavršavanju i sticanju zvanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika opisani su uslovi i postupak napredovanja i sticanja zvanja pedagoškog savetnika, mentora, instruktora i višeg pedagoškog savetnika. Na taj način data je šansa onima koji žele više i da napreduju u zvanju. Napredovanje je postupno. Ukoliko su ispunjeni uslovi može se tražiti prelazak u viši nivo zvanja. Za prva dva zvanja nastavniku zvanje daje škola dok je za ostala dva nadležno ministarstvo. Nastavnik dostavlja nepohodnu dokumentaciju direktoru škole sa zahtevom za napredovanje.

Direktor dokumentaciju i zahtev dostavlja stručnom aktivu i prosvetnom savetniku, potom se mišljenje daje i savetu roditelja. Ako je mišljenje pozitivno, onda direktor donosi rešenje o sticanju odgovarajućeg zvanja.

Ovakav način napredovanja i sticanja zvanja nije zaživeo u praksi. Mnogi nastavnici čak i ne poznaju zakonsku mogućnost, a i čini se da ni direktori škola nisu osnaženi u ovom segmentu.

4.4.1. Primena znanja stečenih kroz programe stručnog usavršavanja

Potreba stalne obuke i usavršavanja zaposlenih u obrazovanju, kao faktor motivacije, ne proizilazi samo iz njihovih sopstvenih karakteristika, već i iz potrebe samog sistema obrazovanja da angažuje visoko obučene zaposlene koji će biti u stanju da efikasno stvaraju, čuvaju, dele i primenjuju znanje u svojim obrazovnim ustanovama.

Kao ilustracija važnosti stručnog usavršavanja zaposlenih u obrazovanju poslužiće istraživanje koje je obavio Milenko Kudačina i objavio u svom originalnom naučnom radu "Stručno usavršavanje nastavnika – preduslov unapređenja vaspitno-obrazovnog procesa i profesionalnog napredovanja", odnosilo se na mišljenja zaposlenih u obrazovanju o mogućnostima diseminacije i primene znanja stečenih kroz programe stručnog usavršavanja i njihovom profesionalnom napredovanju i razvoju.



Istraživanje je obavljeno na uzorku od 802 ispitanika u pet okruga Republike Srbije (Zlatiborski, Kolubarski, Mačvanski, Moravički i Raški). Stepen i načini primene znanja stečenih kroz programe usavršavanja, kao i motivacija za usavršavanje i napredovanje rezultati su do kojih se došlo istraživanjem.³⁸

Ciljevi navedenog istraživanja su usmereni na:³⁹

1. Utvrđivanje načina diseminacije znanja stečenih kroz programe i motiva nastavnika za uključivanje u programe usavršavanja;
2. Utvrđivanje mišljenja nastavnika o nivou primene znanja stečenih kroz programe usavršavanja u svom radu;
3. Utvrđivanje mišljenja i stavova nastavnika o profesionalnom napredovanju.

Prvi istraživački zadatak odnosio se na uspešnost stručnog usavršavanja nastavnika koje se procenjuje praćenjem i vrednovanjem procesa i efekata. Efekti procesa usavršavanja daju odgovor na pitanje kakav je kvalitet procesa u odnosu na dalje usavršavanje i u odnosu na efekte u vaspitno-obrazovnom procesu. To podrazumeva primenu stečenih znanja, veština, umeća u praksi u cilju njenog unapređenja. Ovim dokazujemo glavnu hipotezu navedenu u uvodnom delu rada.

Drugi istraživački zadatak odnosio se na mišljenje nastavnika o tome koliko primenjuju znanja dobijena kroz programe usavršavanja u svom radu. Posebno je interesantno da li primena znanja zavisi od toga u kojoj ustanovi su ispitanici zaposleni, odnosno da li su u pitanju vaspitači, nastavnici osnovnih ili srednjih škola.

Rezultati navedenog istraživanja pokazuju da 25,0% nastavnika u potpunosti primenjuje znanja stečena kroz programe stručnog usavršavanja, 72,60% delimično primenjuje i 2,30% uopšte ne primenjuje. Može se uočiti da znanje u potpunosti najviše primenjuju vaspitači, a da su nastavnici osnovnih i srednjih škola ujednačeni po procentu primene. Dobijeni podaci su rezultat mišljenja vaspitača i nastavnika, što bi moglo delimično da se okarakteriše kao samoprocena, odnosno samovrednovanje, koje bi tek prave i objektivne pokazatelje dobilo definisanjem indikatora i standarda

³⁸ Kundačina, M., Stamatović, J., *Stručno usavršavanje nastavnika – preduslov unapređenja vaspitno-obrazovnog procesa i profesionalnog napredovanja*, Originaln naučni rad, UDK 371.3:37.035.1

³⁹ Ibid, str. 4



vrednovanja i samovrednovanja ovog segmenta i usaglašavanja eksterne provere i rezultata unutrašnjeg procesa vrednovanja.⁴⁰

Praćenje primene znanja u radu nastavnika nije sistemski rešeno već je prepušteno samim nastavnicima. Vrednovanje efekata primene ostaje potreba, ali ne i obaveza i realizuje se sporadično uzavisnosti od škole i unutarškolske organizacije stručnog usavršavanja. Imajući to u vidu, interesantno je bilo ispitati mišljenje nastavnika o načinima vrednovanja i proveravanja stečenih znanja i njihove primene u radu.

Većina ispitanih nastavnika smatra da je potrebno vršiti proveru i vrednovanje primene znanja u praksi, 73,69%. Razlika je u načinima provere za koju su se nastavnici opredeljivali. Najzastupljenije je mišljenje nastavnika koje se odnosi ne samo na proveru, već i kroz primenu novih znanja, umeća i veština nastavnika kroz organizovanje oglednih časova, 36,78%.⁴¹

4.4.2. Mišljenje i stavovi nastavnika o profesionalnom napredovanju

U Srbiji je napredovanje nastavnika kroz dobijanje zvanja regulisano Zakonom o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja i podzakonskim dokumentima, tj. Pravilnikom o stručnom usavršavanju i sticanju zvanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika.⁴²

U toku napredovanja nastavnik može da stekne sledeća zvanja: pedagoški savetnik, samostalni pedagoški savetnik, viši pedagoški savetnik i visoki pedagoški savetnik.

Važnost informisanosti nastavnika o načinima i mogućnostima napredovanja može da utiče na to koliko je nastavnik motivisan da napreduje u svom profesionalnom razvoju. Ambiciju nastavnika u odnosu na napredovanje prikazali smo kao ličnu želju za dobijanjem različitih zvanja koja su uslovljena, između ostalog, i stručnim usavršavanjem. Istraživači su pošli od pretpostavke da, ukoliko su nastavnici više informisani i ukoliko bolje poznaju mogućnosti, procedure i načine koji dovode do napredovanja i dobijanja

⁴⁰ Kundačina, M., Stamatović, J., *Stručno usavršavanje nastavnika – preduslov unapređenja vaspitno-obrazovnog procesa i profesionalnog napredovanja*, Originaln naučni rad, UDK 371.3:37.035.1, str. 8

⁴¹ Ibid, str. 8

⁴² Službeni glasnik RS, br. 14/04, 56/05



zvanja, utoliko će biti motivisaniji za napredovanjem. Ovim je u skladu sa prvom posebnom hipotezom koja glasi: Na radnu motivaciju nastavnika utiču mnogi faktori među kojima je jedan od najvažnijih mogućnost za učenje i razvoj koji ujedno određuje mogućnost za napredovanje zaposlenih u obrazovanju.

Tabela 2. Motivisanost nastavnika za sticanje zvanja i stepen informisanosti o napredovanju

Степен информис. о напредовању	Амбиције наставника према напредовању и стицању звања					Свега
	Задов. садашњим звањем	Задов. првим звањем	Задов. са два звања	Задов. са прва три звања	Задовољан са сва четири звања	
Довољно сам информисан	147 44,10%	66 19,80%	35 10,50%	30 9,0%	55 16,50%	333 100%
Делим. сам информисан	184 54,80%	57 17,0%	32 9,50%	23 6,80%	40 11,90%	336 100%
Немам никакве информације	43 55,10%	11 14,10%	8 10,30%	7 9,0%	9 11,50%	78 100%
Свега:	374 50,10%	134 17,90%	75 10,0%	60 8,0%	104 13,90%	747 100%

$$\chi^2 = 9,834 \text{ df} = 8 \text{ p} = 0,277 \text{ C} = 0,114$$

Izvor: Kundačina, M., Stamatović, J., *Stručno usavršavanje nastavnika – preduslov unapređenja vaspitno-obrazovnog procesa i profesionalnog napredovanja*, Originaln naučni rad, UDK 371.3:37.035.1, str. 9

Podaci navedenog istraživanja pokazuju da je najveći procenat nastavnika zadovoljan postojećim statusom u vezi sa zvanjima i da ne pokazuju ambiciju za napredovanjem. Nema ni nekih većih razlika kod ove grupe nastavnika u odnosu na stepen informisanosti. Druga polovina ispitanih vaspitača i nastavnika pokazuje želju za napredovanjem u odnosu na sva navedena zvanja.

Neznatno veći procenat vaspitača i nastavnika koji su dovoljno informisani o načinima i procedurama napredovanja pokazuju veću želju za napredovanjem.

Može se reći da je ambicija i motiv vaspitača i nastavnika ipak rezultat unutrašnjih potreba i da na to utiču neki drugi faktori a ne to koliko su nastavnici upoznati sa zvanjima koje mogu da steknu, načinima kako doći do njih i da li ta zvanja omogućavaju



nastavnicima neke oblike stimulacija, što može biti intrinzički faktor koji utiče na motivaciju.⁴³

Motivi za obrazovanje, rad, usavršavanje i napredovanje razvijaju se još u toku inicijalnog obrazovanja i pripreme za poziv nastavnika, čime dokazujemo drugu posebnu hipotezu rada.

⁴³ Kundačina, M., Stamatović, J., *Stručno usavršavanje nastavnika – preduslov unapređenja vaspitno-obrazovnog procesa i profesionalnog napredovanja*, Originaln naučni rad, UDK 371.3:37.035.1, str. 9



5. OBLASTI KOMPETENCIJA⁴⁴

5.1. Oblasti kompetencija nastavnika

Nastavnik se ocenjuje sa A za određenu kompetenciju ako od ukupnog broja indikatora ima više od 75% pokazanih u praksi.

Nastavnik se ocenjuje sa B za određenu kompetenciju ako od ukupnog broja indikatora ako ima više od 50, a manje od 75% pokazanih u praksi.

Nastavnik se ocenjuje sa V za određenu kompetenciju ako od ukupnog broja indikatora ako ima manje od 50% pokazanih u praksi.

Nastavnik ima nadprosečan stepen ako za sve kompetencije ima ocenu A, a visok ako za svaku kompetenciju ima najmanje ocenu B.

Pokazani nivo kompetencija vrednuje se na osnovu sledećih pokazatelja u praksi:⁴⁵

Tabela 1. Pokazni nivo kompetencija

Kompetencije za nastavnu oblast, predmet i metodiku nastave	Kompetencije za poučavanje i učenje	Kompetencije za podršku razvoju ličnosti učenika	Kompetencije za komunikaciju i saradnju
- Ostvaruje funkcionalne, obrazovne i vaspitne ciljeve u skladu sa opštim principima, ciljevima i ishodima obrazovanja, nastavnim planom i programom predmeta koji predaje, prilagođavajući ih individualnim karakteristikama i mogućnostima učenika; - Usklađuje ciljeve, sadržaje, metode rada i očekivane ishode, horizontalno i	- Osmišljava podsticajnu sredinu za učenje; - Planira praćenje i vrednovanje postignuća učenika i samovrednovanje; - Individualizuje nastavu, odnosno učenje; - Omogućava aktivnu ulogu učenika u procesu nastave, odnosno učenja; - Podržava učenike da slobodno iznose svoje ideje, postavljaju pitanja,	- Uvažava individualne karakteristike i potrebe razvojnog nivoa svakog pojedinog učenika u toku pripremanja i planiranja obrazovno-vaspitnih aktivnosti; - Podstiče motivaciju učenika za učenje; - Podstiče i razvija ličnu odgovornost za učenje; - Prati individualno postignuće učenika u cilju podsticanja razvoja;	- Timski planira i programira obrazovno-vaspitni proces; - Ispituje potrebe roditelja i društvene zajednice i u skladu s tim planira saradnju sa njima; - Primjenjuje principe nenasilne komunikacije u izražavanju svojih zapažanja u vezi sa praćenjem i vrednovanjem učenika;

⁴⁴ Pravilnik o stalnom stručnom usavršavanju i sticanju zvanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika ("Sl. glasnik RS", br. 13/12 i 31/12)

⁴⁵ Isto



vertikalno povezuje sadržaje unutar školskog programa; - Stalno prati razvoj oblasti koju predaje i nastavu planira u skladu sa novinama; - Primenjuje raznovrsne metodiske postupke u skladu sa ciljevima, ishodima i standardima postignuća, sadržajima nastavnog predmeta, uzrasnim karakteristikama i individualnim mogućnostima i potrebama učenika; - Podstiče i koristi upotrebu različitih medija u nastavi i odgovarajuće i dostupne tehnologije; - Povezuje znanja iz discipline koju predaje sa znanjima iz drugih disciplina i sa vanškolskim iskustvom učenika; - Predstavlja pozitivan model učeniciima kako se misli i istražuje u disciplini koju predaje; - Planira i preduzima mere podrške učeniciima na osnovu analize ostvarenosti Obrazovnih standarda postignuća; - Kontinuirano prati i vrednuje postignuća učenika koristeći različite načine vrednovanja u skladu sa specifičnostima predmeta koji predaje; - Program rada priprema tako da uvažava: standardne	diskutuju i komentarišu u vezi sa predmetom učenja; - Kontinuirano podstiče razvoj i primenu različitih misaonih veština (identifikovanje problema, rešavanje problema, donošenje odluka) i oblika mišljenja (kritičko, analitičko i divergentno); - Planira aktivnosti polazeći od znanja i iskustava kojima učenici raspolažu, individualnih karakteristika i potreba učenika, postavljenih ciljeva, ishoda, sadržaja i karakteristika konteksta u kojem radi; - Daje uputstva jasna svim učeniciima i upućuje na transfer znanja; - Planira aktivnosti kojima se razvijaju naučni pojmovi kod učenika; - Prati i vrednuje postignuća učenika, primenjujući objektivno, javno, kontinuirano i podsticajno ocenjivanje, dajući potpunu i razumljivu povratnu informaciju učeniciima o njihovom radu.	- Podstiče i razvija samovrednovanje kod učenika; - Podstiče i razvija Vršnjačko vrednovanje; - Planira interakciju svih učesnika u obrazovno-vaspitnom radu, zasnovanu na poštovanju različitosti i uvažavanju potreba - Uključuje mišljenje učenika u vrednovanje njegovih postignuća; - Podstiče inicijativu i slobodu iskazivanja misli, stavova i uverenja kod učenika; - Uvažava ličnost i privatnost učenika; - Pruža pomoć i podršku učeniciima u njihovom organizovanju i učešću u svim oblicima školskog života; - Zastupa najbolji interes učenika u obrazovno-vaspitnom radu; - Razvija toleranciju i humanost kod učenika; - Koristi različite strategije praćenja razvoja različitih aspekata ličnosti učenika (saradnja sa drugim učeniciima, rešavanje konflikata, reagovanje na neuspeh); - Vrednuje sopstveni rad analizirajući i prateći motivaciju, zadovoljstvo,	- Podstiče inicijativu i slobodu iskazivanja misli, stavova i uverenja kod učenika; - Podstiče stvaranje pozitivne socijalne klime u odeljenju; - Gradi atmosferu međusobnog poverenja sa svim učesnicima u obrazovno-vaspitnom procesu; - Koristi konstruktivan pristup u komunikaciji sa učeniciima i podstiče ih na korišćenje takvog pristupa; - Sa roditeljima i društvenom zajednicom radi na utvrđivanju zajedničkih interesa; - Pokreće, prihvata i radi na ostvarivanju inicijative roditelja i društvene zajednice u ostvarivanju zajedničkih interesa; - Uvažava i poštuje ličnost i privatnost roditelja i ostalih partnera u obrazovno-vaspitnom procesu; - Blagovremeno i Kontinuirano razmenjuje informacije sa roditeljima o postignuću i razvoju učenika; - Angažuje roditelje i ostale partnere u obrazovno-vaspitnom procesu u ostvarivanju
---	--	---	--



postignuća, nastavni plan i program i individualne razlike učenika, vodeći računa o sadržajnoj i vremenskoj usklađenosti; - Sistematski uvodi učenike u naučnu disciplinu; - Prati i vrednuje interesovanja učenika u okviru predmeta koji predaje.		aktivnost učenika na času, njihovu samostalnost i istrajnost u radu.	obrazovno-vaspitnih aktivnosti u skladu sa njihovim interesovanjima i mogućnostima; - Koristi mogućnosti društvene zajednice za podsticanje razvoja dece.
---	--	--	--

*Izvor: Pravilnik o stalnom stručnom usavršavanju i sticanju
Zvanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika
("Sl. glasnik RS", br. 13/12 i 31/12)*

5.2. Oblasti rada vaspitača

Vaspitač i stručni saradnik može da bude ocenjen sa A, B ili V. Stručni saradnik i vaspitač sa A za određenu oblast rada ako od ukupnog broja indikatora ima više od 75% pokazanih u praksi.

Stručni saradnik i vaspitač se ocenjuje sa B za određenu oblast rada ako od ukupnog broja indikatora ako ima više od 50, a manje od 75% pokazanih u praksi.

Stručni saradnik i vaspitač se ocenjuje sa V za određenu oblast rada ako od ukupnog broja indikatora ako ima manje od 50% pokazanih u praksi.

Stručni saradnik i vaspitač ima nadprosečan stepen ako za svaku oblast rada ima najmanje A, a visok stepen ako za svaku oblast rada ima najmanje ocenu B.

Vaspitač u predškolskoj ustanovi:

- Planiranje i programiranje vaspitno-obrazovnih aktivnosti;
- Vaspitno-obrazovni rad;
- Praćenje postignuća dece;
- Podrška deci;
- Saradnja sa porodicom i društvenom zajednicom.

Vaspitač u školi sa domom i domu učenika:



- Planiranje i programiranje vaspitno-obrazovnih aktivnosti;
- Vaspitni rad;
- Praćenje razvoja i napredovanja učenika;
- Podrška učenicima;
- Saradnja sa roditeljima i društvenom zajednicom.

5.3. Oblasti rada stručnog saradnika

Psiholog, pedagog, andragog, defektolog i socijalni radnik u školi:

- Planiranje i programiranje obrazovno-vaspitnih aktivnosti;
- Saradnja sa nastavnicima;
- Rad sa učenicima;
- Saradnja sa roditeljima i društvenom zajednicom;
- Istraživanje obrazovno-vaspitne prakse (analitičko-istraživačke aktivnosti).

Psiholog, pedagog, andragog, defektolog i socijalni radnik u predškolskoj ustanovi:

- Planiranje i programiranje vaspitno-obrazovnog rada;
- Saradnja sa vaspitačima;
- Rad sa decom;
- Saradnja sa porodicom i društvenom zajednicom;
- Istraživanje vaspitno-obrazovne prakse (analitičko-istraživački rad).

Bibliotekar u školi:

- Uređenost fonda;
- Rad sa učenicima;
- Saradnja sa nastavnicima;
- Informativno-dokumentacioni rad;
- Kulturni i javni rad.



6. STANDARDI KOMPETENCIJA ZA PROFESIJU NASTAVNIKA I NJIHOVOG PROFESIONALNOG RAZVOJA

Nastavničke kompetencije su kapacitet pojedinca koji se iskazuje u vršenju složenih aktivnosti u obrazovno-vaspitnom radu. Kompetencije predstavljaju skup potrebnih znanja, veština i vrednosnih stavova nastavnika. Centralnu ulogu u unapređivanju obrazovanja i vaspitanja imaju nastavnici jer oni neposredno utiču na učenje i razvoj učenika.

Nastavničke kompetencije određuju se u odnosu na ciljeve i ishode učenja i treba da obezbede profesionalne standarde o tome kakvo se poučavanje smatra uspešnim.

Odnose se na kompetencije za:⁴⁶

- Nastavnu oblast, predmet i metodiku nastave;
- Poučavanje i učenje;
- Podršku razvoju ličnosti učenika;
- Komunikaciju i saradnju.

Zakonom o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja propisane su mere za unapređivanje kvaliteta nastave i postavljeni su ciljevi i opšti ishodi u skladu sa vizijom obrazovanja i vaspitanja kao osnove „društva zasnovanog na znanju“. U definisanim ciljevima i ishodima obrazovanja i vaspitanja učenika naglasak je stavljen na opšte kompetencije i razvoj specifičnih znanja i veština za život u savremenom društvu.

Stoga je uloga nastavnika višestruka, jer treba da:⁴⁷

1. Razvija ključne kompetencije kod učenika koje ih osposobljavaju za život i rad i na taj način im pruža osnovu za dalje učenje;
2. Pruža dodatnu podršku učenicima iz osetljivih društvenih grupa, talentovanim učenicima i učenicima sa teškoćama u razvoju, da ostvare obrazovne i vaspitne potencijale u skladu sa sopstvenim mogućnostima.

⁴⁶ <http://katalog.zuov.rs/> (poslednji pristup: 28.09.2013.)

⁴⁷ Isto



Da bi doprineo efikasnosti i jednakim pravima i dostupnosti školovanja svih učenika, nastavnik treba da ima i kompetencije koje se odnose na prevenciju nasilja u školama, motivaciju učenika za učenje, izgradnju tolerancije, sprečavanje diskriminacije i drugo.

Nastavnik treba da:⁴⁸

- Poznaje sistem obrazovanja i vaspitanja, principe i ciljeve, ishode i standarde obrazovanja i vaspitanja;
- Poznaje i primenjuje zakonsku regulativu u obrazovanju i vaspitanju, strateška dokumenta i relevantna međunarodna dokumenta;
- Razume socijalni kontekst obrazovanja i škole i aktivno doprinosi multikulturalnom i inkluzivnom pristupu obrazovanju;
- Doprinosi održivom razvoju i podstiče zdrave stilove života;
- Izražava se usmeno i pismeno u skladu sa pravilima srpskog jezika i jezika na kojem izvodi nastavu, radi na bogaćenju svoje jezičke kulture i jezičke kulture učenika;
- Primenjuje informaciono-komunikacione tehnologije;
- Usklađuje svoju praksu sa inovacijama u obrazovanju i vaspitanju;
- Svoju profesionalnu delatnost analizira, procenjuje, menja i usavršava, koristeći i informacije koje dobija samovrednovanjem i eksternim vrednovanjem;
- Poštuje univerzalne ljudske i nacionalne vrednosti i podstiče učenike da ih usvoje, podržavajući međusobno razumevanje i poštovanje, toleranciju, uvažavanje različitosti, saradnju i druženje;
- Ličnim primerom deluje na formiranje sistema vrednosti i razvoj pozitivnih osobina učenika;
- Razume značaj celoživotnog učenja, kontinuirano se profesionalno usavršava, inovira i unapređuje svoj rad;
- Služi se bar jednim stranim jezikom.

⁴⁸ <http://katalog.zuov.rs/StandardiKompetencija.aspx#k1> (poslednji pristup: 28.09.2013.)



6.1. Kompetencije za nastavnu oblast, predmet i metodiku nastave – K1

Nastavnik treba da poseduje sledeća znanja:⁴⁹

- Zna naučnu disciplinu kojoj pripada predmet koji predaje i njene veze sa drugim naučnim disciplinama;
- Poznaje odgovarajuću oblast i zna nastavni plan i program predmeta koji realizuje, kao i njegovu korelaciju sa drugim oblastima, odnosno predmetima;
- Poznaje opšte principe, ciljeve i ishode obrazovanja i vaspitanja, kao i opšte i posebne standarde postignuća učenika i njihovu međusobnu povezanost;
- Razume socijalnu relevantnost sadržaja predmeta;
- Posедуje didaktičko-metodička znanja neophodna za predmet koji predaje;
- Poznaje tehnologije koje prate naučnu disciplinu i predmet koji predaje;
- Poznaje strani jezik u funkciji predmeta koji predaje.

Nastavnik, takođe, treba da učestvuje u planiranju, i to:⁵⁰

- Program rada priprema tako da uvažava: standardne postignuća, nastavni plan i program i individualne razlike učenika, vodeći računa o sadržajnoj i vremenskoj usklađenosti;
- Planira i programira rad, vodeći računa da sadržaj učini dostupnim učenicima (prijemčiv, razumljiv, interesantan);
- Planira primenu različitih metoda, tehnika i oblika rada i dostupnih nastavnih sredstava radi efikasnosti i efektivnosti nastavnog procesa;
- Planira i programira sadržaje nastave vodeći računa o korelaciji, kako horizontalnoj, tako i vertikalnoj;
- Planira informisanje o novim trendovima i primenu odgovarajućih i dostupnih tehnologija u obrazovanju;
- Planira proveru ostvarenosti propisanih obrazovnih standarda i ciljeva učenja nastavnog predmeta.

⁴⁹ <http://katalog.zuov.rs/StandardiKompetencija.aspx#k1> (poslednji pristup: 28.09.2013.)

⁵⁰ Isto



Realizacija kompetencija obuhvata:

- Ostvaruje funkcionalne, obrazovne i vaspitne ciljeve u skladu sa opštim principima, ciljevima i ishodima obrazovanja, nastavnim planom i programom predmeta koji predaje, prilagođavajući ih individualnim karakteristikama i mogućnostima učenika;
 - Sistematski uvodi učenike u naučnu disciplinu;
 - Povezuje nastavne sadržaje sa prethodnim znanjima i iskustvima učenika i njihovim sadašnjim i budućim potrebama, sa primerima iz svakodnevnog života, sa sadržajima iz drugih oblasti, sa aktuelnim dostignućima/naučnim novinama;
 - Povezuje i organizuje nastavne sadržaje jednog ili više predmeta u tematske celine;
 - Primjenjuje raznovrsne metodičke postupke u skladu sa ciljevima, ishodima i standardima postignuća, sadržajima nastavnog predmeta, uzrasnim karakteristikama i individualnim mogućnostima i potrebama učenika;
 - Primjenjuje odgovarajuće i dostupne tehnologije u obrazovanju.
- Vrednovanje/evaluacija
- Kontinuirano prati i vrednuje ostvarenu horizontalnu i vertikalnu povezanost sadržaja;
 - Kontinuirano prati i vrednuje učenička postignuća koristeći različite načine vrednovanja u skladu sa specifičnostima predmeta koji predaje;
 - Prati i vrednuje interesovanja učenika u okviru predmeta koji predaje;
 - Planira i preduzima mere podrške učenicima na osnovu analize ostvarenosti obrazovnih standarda postignuća.

Nastavnici su u obavezi da se stručno usavršavaju. Usavršavanje podrazumeva da se nastavnik:⁵¹

- Kontinuirano se stručno usavršava u oblasti naučne discipline kojoj predmet pripada, metodike nastave i obrazovne tehnologije;

⁵¹ Katalog programa stalnog stručnog usavršavanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika za školsku 2012/2013. i 2013/2014.



- Unapređuje kvalitet svog rada primenjujući novostečena znanja iz oblasti u kojima se usavršavao;
- Planira stručno usavršavanje na osnovu rezultata samovrednovanja i spoljašnjeg vrednovanja rada i potreba škole u kojoj radi.

6.2. Kompetencije za podučavanje i učenje – K2

U sklopu ove kompetencije, takođe razlikujemo: znanja, planiranja, realizaciju i usavršavanje, ali i vrednovanje i evaluaciju.

Znanja:⁵²

- Posедуje znanja o kognitivnom razvoju učenika (kognitivnim stupnjevima i zoni narednog razvoja);
- Posедуje znanja o prirodi učenja, različitim stilovima učenja i strategijama učenja;
- Posедуje znanja o prirodi mišljenja i formiranju naučnih pojmova.

Planiranje:

- Planira aktivnosti polazeći od znanja i iskustava kojima učenici raspolažu, individualnih karakteristika i potreba učenika, postavljenih ciljeva, ishoda, sadržaja i karakteristika konteksta u kojem radi;
- Planira aktivnosti kojima se razvijaju naučni pojmovi kod učenika;
- Planira podsticanje kritičkog, analitičkog i divergentnog mišljenja;
- Planira različite načine praćenja i vrednovanja rada i napredovanja učenika.

Realizacija:

- Primjenjuje različite oblike rada i aktivnosti u skladu sa znanjima i iskustvima kojima učenici raspolažu, individualnim karakteristikama i potrebama učenika, postavljenim ciljevima, ishodima, sadržajima i karakteristikama konteksta u kojem radi;

⁵² <http://katalog.zuov.rs/StandardiKompetencija.aspx#k1> (poslednji pristup: 28.09.2013.)



- Podstiče i podržava različite stilove učenja učenika i pomaže razvoj strategije učenja;
- Kontinuirano podstiče razvoj i primenu različitih misaonih veština (identifikovanje problema, rešavanje problema, donošenje odluka) i oblika mišljenja (kritičko, analitičko i divergentno);
- Podržava učenike da slobodno iznose svoje ideje, postavljaju pitanja, diskutuju i komentarišu u vezi sa predmetom učenja;
- Daje uputstva jasna svim učenicima i upućuje na transfer znanja;
- Prati i vrednuje postignuća učenika, primenjujući, objektivno, javno, kontinuirano i podsticajno ocenjivanje, dajući potpunu i razumljivu povratnu informaciju učenicima o njihovom radu.

Vrednovanje/evaluacija:

- Prati i procenjuje različite aspekte učenja i napredovanja, koristeći različite tehnike evaluiranja;
- Prati i vrednuje efikasnost sopstvenih metoda na osnovu učeničkih postignuća;
- Prati i vrednuje postignuća učenika u skladu sa individualnim sposobnostima učenika, primenjujući utvrđene kriterijume ocenjivanja;
- Prati i vrednuje primenu instrumenata za praćenje i analiziranje rada u odnosu na napredovanje učenika;
- Kontinuirano prati i vrednuje učenička postignuća koristeći postupke vrednovanja koji su u funkciji daljeg učenja;
- Procenjuje potrebe učenika za dodatnom podrškom u učenju.

Usavršavanje:

- Kontinuirano unapređuje sopstvenu pedagošku praksu na osnovu analize učeničkih postignuća;
- Unapređuje svoj rad, koristeći znanja stečena usavršavanjem u oblasti kognitivne, pedagoške psihologije i savremene didaktike i metodika.



6.3. Kompetencije za podršku razvoju ličnosti učenika – K3

Znanja:⁵³

- Zna i razume fizičke, emocionalne, socijalne i kulturne razlike među učenicima;
- Pozna i razume psihički, emocionalni i socijalni razvoj učenika;
- Poseduju znanja o načinima podrške učenicima iz osetljivih društvenih grupa;
- Pozna različite vrste motivacije i načine motivisanja učenika;
- Ume da prepozna, mobiliše i podstiče razvoj kapaciteta svih učenika uz uvažavanje individualnosti.

Planiranje:

- Planira različite aktivnosti kojima angažuje sve učenike, uvažavajući njihove individualne razlike u socijalnom i emocionalnom razvoju;
- Planira i usklađuje svoj rad sa psihofizičkim i razvojnim karakteristikama učenika, prihvatajući učenika kao ličnost u razvoju;
- Planira načine i postupke podsticanja samopouzdanja i samopoštovanja kod učenika;
- Planira interakciju svih učesnika u obrazovno-vaspitnom radu, zasnovanu na poštovanju različitosti i uvažavanju potreba;
- Planira različite aktivnosti kojima podstiče kreativnost i inicijativu učenika.

Realizacija:

- Angažuje učenike u različitim aktivnostima, uvažavajući njihove individualne razlike i zakonitosti psihičkog razvoja;
- Primjenjuje konstruktivne postupke pri rešavanju razvojnih problema, kao i u situacijama krize i konflikata;
- Obezbeđuje mogućnosti i okruženje za aktivnosti, interesovanja i potrebe učenika uvažavajući njihove stavove i mišljenja;
- Podstiče samopouzdanje, samopoštovanje i podiže nivo aspiracija svih učenika;

⁵³ Katalog programa stalnog stručnog usavršavanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika za školsku 2012/2013. i 2013/2014.



- Koristi različite postupke za motivisanje učenika.

Vrednovanje/evaluacija:

- Koristi različite strategije praćenja razvoja različitih aspekata ličnosti učenika (saradnja sa drugim učenicima, rešavanje konflikata, reagovanje na neuspeh);
- Evaluira sopstveni rad analizirajući i prateći motivaciju, zadovoljstvo, aktivnost učenika na času, njihovu samostalnost i istrajnost u radu.

Usavršavanje:

- Planira stručno usavršavanje na osnovu analize kvaliteta odnosa u odeljenju, motivacije učenika za učenje i karakteristika ličnosti učenika;
- Proširuje svoja znanja u oblasti psihofizičkog, socijalnog razvoja dece i motivacije;
- Aktivno radi na poboljšanju svog odnosa sa učenicima;
- Razvija pedagoške veštine za rukovođenje odeljenjem.

6.4. Kompetencije za komunikaciju i saradnju – K4

Znanja:⁵⁴

- Razume važnost saradnje sa roditeljima/starateljima i drugim partnerima u obrazovno-vaspitnom radu;
- Posедуje informacije o dostupnim resursima koji mogu podržati obrazovno-vaspitni rad (školskim, porodičnim, u lokalnoj i široj zajednici);
- Poznaje oblike i sadržaje saradnje sa različitim partnerima;
- Posедуje znanja o tehnikama uspešne komunikacije.

Planiranje:

⁵⁴ <http://katalog.zuov.rs/StandardiKompetencija.aspx#k1> (poslednji pristup: 28.09.2013.)



- Planira sistematsku saradnju sa roditeljima/starateljima i drugim partnerima u obrazovno-vaspitnom radu na osnovu analize mreže mogućih partnera i dostupne resurse;
- Planira različite oblike motivisanja za saradnju;
- Osmišljava situacije i aktivnosti u kojima se pruža mogućnost za primenu komunikacijskih veština. Partneri u obrazovno vaspitnom radu su: učenici, roditelji/staratelji, kolege, lokalna i šira zajednica od značaja za obrazovno vaspitni rad.

Realizacija:

- Sarađuje sa partnerima, podstiče razmenu mišljenja i gradi atmosferu međusobnog poverenja u zajedničkom radu u interesu učenika;
- Aktivno i konstruktivno učestvuje u životu škole;
- Informiše i konsultuje roditelje/staratelje i ohrabruje ih da budu aktivno uključeni u rad škole;
- Razmatra i uvažava inicijative partnera koje se odnose na unapređivanje rada škole;
- Kroz saradnju podstiče razvoj socijalnih kompetencija;
- Aktivno učestvuje u radu timova.

Vrednovanje/evaluacija:

- Analizira i procenjuje sopstvene kapacitete za saradnju;
- Vrednuje saradnju sa partnerima na osnovu analize postignutih efekata;
- Kontinuirano izveštava partnere o postignutim efektima saradnje.

Usavršavanje:

- Planira stručno usavršavanje na osnovu analize uspešnosti saradnje sa svim partnerima;
- Usavršava se u oblasti saradnje i komunikacijskih veština;
- Obučava se za timski rad;



-
- Aktivno radi na poboljšanju svog odnosa sa svim partnerima u obrazovno-vaspitnom radu.



7. ISTRAŽIVANJE

Anketa pod nazivom *Razvijanje kompetencija kao faktor kvalitetnijeg obavljanja posla nastavnika* sprovedena u okviru istraživačkog dela ovog rada obuhvatila je 200 zaposlenih nastavnika i vaspitača u pet beogradskih osnovnih skola.

Cilj istraživanja je bio da testiramo posebne hipoteze:

- Zadovoljstvo poslom može se definisati i sa stanovišta vrednosti rada, s obzirom na mogućnost zadovoljenja, i realizacije, za individuu važnih potreba, odnosno kao valentnost posla.
- Moguće posledice nezadovoljstva poslom su da usled nezadovoljstva poslom često dolazi do više oblika patologije rada, a to su apsentizam - povremeno, kraće, neplanirano odsustvo ili napuštanje posla, zatim fluktuacija - neplanirano, trajno napuštanje posla, zatim nezgode na radu koje mogu dovesti do povređivanja, i umor koji dovodi do usporavanja u radu kao i opadanja kvaliteta rada.

Ispitanici su odabrani metodom slučajnog uzorka, a od 325 podeljenih anketa, popunjeno je i poslato nazad ukupno 200 validnih odgovora, čime smo dostigli stepen odziva od 61,54%. Validnim odgovorom smatraju se samo ankete u kojima su ispitanici odgovorili na sva postavljena pitanja. Istraživanje je sprovedeno u periodu 10.09.2013. – 20.09.2013. Ispitanicima su dostavljeni anketni listići mejlom, a popunjene listiće su, takođe, vraćali putem elektronske pošte.

Anketa se sastoji od 15 pitanja koja se odnose na sve četiri grupe kompetencija.

Rezultati istraživanja

Tabela 2 prikazuje struktura uzorka istraživanja po kategorijama:

Pitanje br.	Broj odgovora	Procenat
1. POL		
Muški	73	36,5%



Ženski	127	63,5%
2. STAROST		
do 40 godina	65	32,5%
41 do 50 godina	103	51,5%
Preko 50 godina	32	16%
3. KOLIKO GODINA RADITE U ŠKOLI:		
0-1	3	1,5%
2-5	96	48%
6-9	88	44%
10 i više	13	6,5%

U nastavku teksta dajemo rezultate istraživanja, grafički prikazujemo i analiziramo odgovore na navedena pitanja.

1. Da li ste čuli za postojanje centra za stručno usavršavanje?

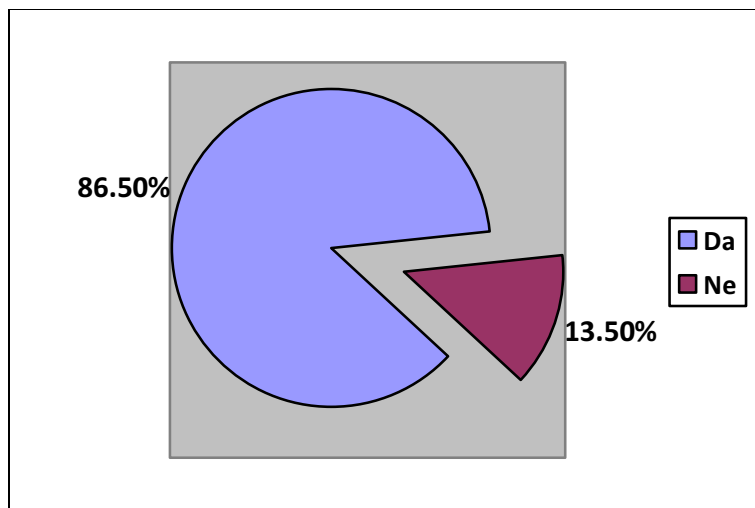
- a) Da
- b) Ne

Na prvo postavljeno pitanje u anketi pozitivan odgovor je dalo 173 ispitanika, a negativan 27. Ovim pitanjem hteli smo da saznamo da li su i u kolikom broju anketirani nastavnici upućeni u postojanje centra za stručno usavršavanje, a samim tim i koliko su zainteresovani za taj vid napredovanja.

Da li ste čuli za postojanje centra za stručno usavršavanje?	
Da	Ne
173	27
86,5%	13,5%



Grafik 1. Da li ste čuli za postojanje centra za stručno usavršavanje?



2. Da li ste čuli za nastavničke kompetencije?

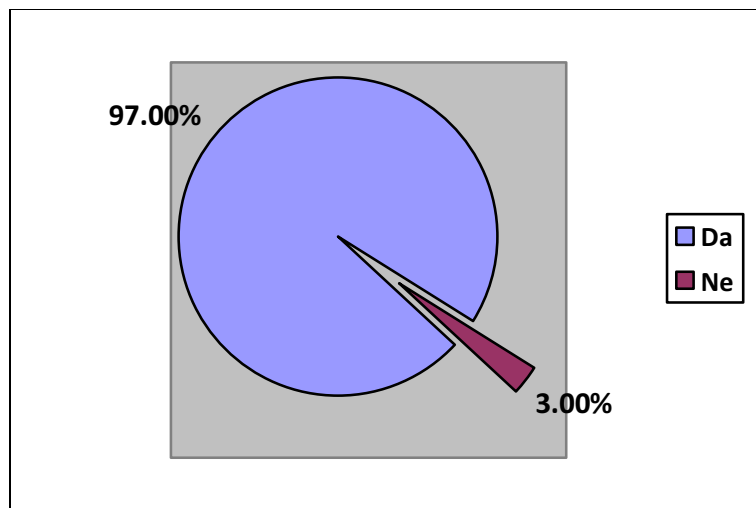
- a) Da
- b) Ne

Na pitanje o tome da li su čuli za nastavničke kompetencije, 194 ispitanih je dalo pozitivan odgovor, dok je 6 ispitanih odgovorilo negativno. Negativan odgovor su pretežno dali stariji zaposleni. Ovim pitanjem saznali smo da je većina nastavnika čula za nastavničke kompetencije, a mali broj onih nastavnika koji za njih nisu čuli, su pretežno stariji zaposleni koji rade u školi već dosta dugo i u skorije vreme će da ispunjavaju uslove za odlazak u penziju.

2. Da li ste čuli za nastavničke kompetencije?	
Da	Ne
194	6
97%	3%



Grafik 2. Da li ste čuli za nastavničke kompetencije?



3. Kakva je motivisanost starijih nastavnika da budu mentori nastavnicima pripravnicima?

- a) Veoma su motivisani
- b) Motivisani su
- c) Nisu motivisani

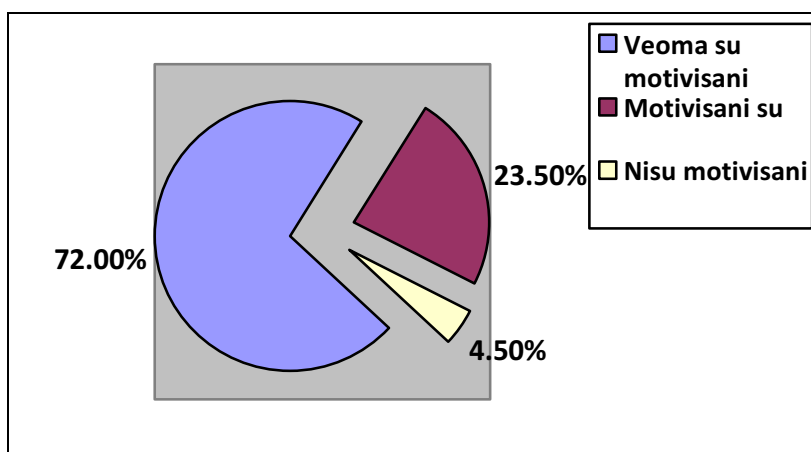
Na pitanje o motivisanosti starijih nastavnika u vezi obučavanja pripravnika, na osnovu rezultata ankete, došli smo do sledećih rezultata: 144 ispitanika su veoma motivisani po tom pitanju, 47 ispitanika su motivisani, a 9 od ukopnog broja ispitanih nisu motivisani. Manjina koja predstavlja nastavnike koji nisu motivisani da budu mentori mlađim kolegama spadaju već spomenuti nastavnici starije dobi koji uskoro ispunjavaju uslove za penziju. Kroz ovo pitanje možemo da dokažemo hipotezu: **Moguće posledice nezadovoljstva poslom su da usled nezadovoljstva poslom često dolazi do više oblika patologije rada, a to su apsentizam - povremeno, kraće, neplanirano odsustvo ili napuštanje posla, zatim fluktuacija - neplanirano, trajno napuštanje posla, zatim nezgode na radu koje mogu dovesti do**



povređivanja, i umor koji dovodi do usporavanja u radu kao i opadanja kvaliteta rada.

3. Kakva je motivisanost starijih nastavnika da budu mentori nastavnicima pripravnicima?		
Veoma su motivisani	Motivisani su	Nisu motivisani
144	47	9
72%	23,5%	4,5%

Grafik 3. Kakva je motivisanost starijih nastavnika da budu mentori nastavnicima pripravnicima?



4. Kolika je Vaša motivacija kada je u pitanju stručno usavršavanje?

(ocenite od 1 – 5)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5



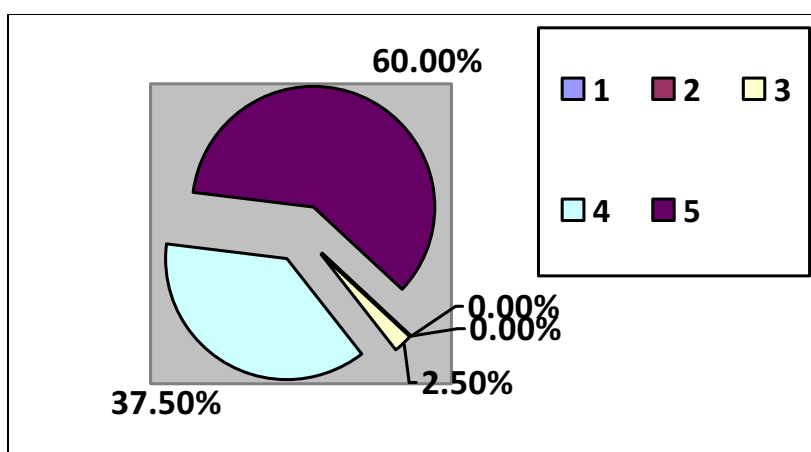
Tokom samoocenjivanja o motivaciji za stručno usavršavanje, ispitanici su dali sledeće podatke: ocena 1 - nijedan od ispitanika se nije ocenio ovom ocenom, ocena 2 – takođe, nijedan od ispitanika nije sebi dao ovu ocenu, ocena 3 – od 200 ispitanih, samo 5 ih je dalo ocenu 3, ocena 4 – 75 ih je sebe ocenilo ovom ocenom, ocena 5 – preostalih 120 ispitanika je ocenilo svoju motivaciju najvišom ocenom. Ovim rezultatpm dokazana je navedena hipoteza: **Zadovoljstvo poslom može se definisati i sa stanovišta vrednosti rada, s obzirom na mogućnost zadovoljenja, i realizacije, za idividuu važnih potreba,odnosno kao valentnost posla.**

U procentima bi to izgledalo ovako:

- ocena 1 – 0%
- ocena 2 – 0%
- ocena 3 – 2,5%
- ocena 4 – 37,5%
- ocena 5 – 60%

4. Kolika je Vaša motivacija kada je u pitanju stručno usavršavanje?				
1	2	3	4	5
0	0	5	75	120
0%	0%	2,5%	37,5%	60%

Grafik 4. Kolika je Vaša motivacija kada je u pitanju stručno usavršavanje?





5. Da li koristite metode i tehnike primerene predmetu i učenicima kojima predajete?

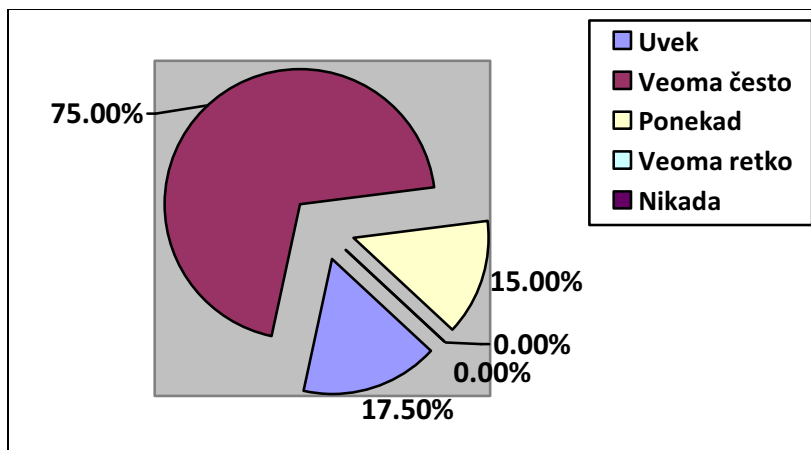
- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko
- e) Nikada

Nastavnici i vaspitači u školama u kojima je vršena anketa u većini slučajeva primenjuju metode koje su primerene uzrastu učenika i vezane za predmet koji predaju. Rezultati ankete pokazuju sledeće: Nikada – 0 ispitanih, Veoma retko – 0 ispitanih, Ponekad – 15 ispitanih, odnosno, 7,5%, Veoma često – 150 ispitanih, što u procentima iznosi 75%, Uvek – 35 ispitanih, odnosno, 17,5%. Veoma je značajno da nastavnici koriste primerene metode kojima bi svakako olakšali učenicima razumevanje predmeta koji ima predaju.

5. Da li koristite metode i tehnike primerene predmetu i učenicima kojima predajete				
Uvek	Veoma često	Ponekad	Veoma retko	Nikada
35	150	15	0	0
17,5%	75%	7,5%	0%	0%



Grafik 5. Da li koristite metode i tehnike primerene predmetu i učenicima kojima predajete



6. Da li se rukovodite obrazovnim standardima u planiranju i organizovanju rada?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko
- e) Nikada

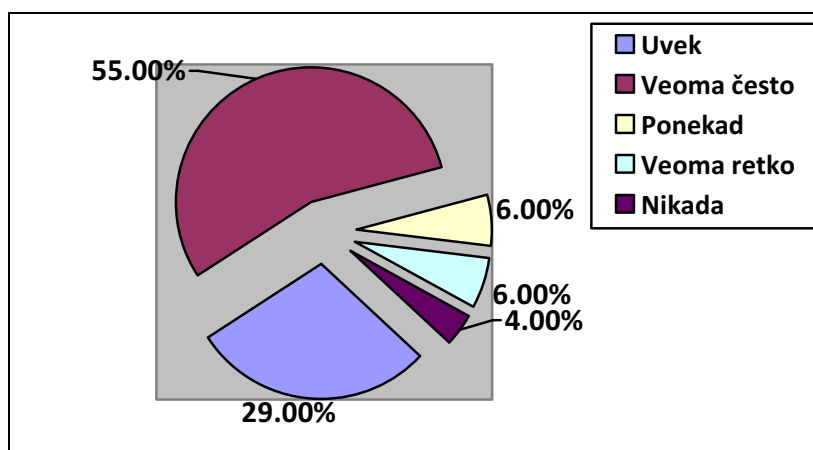
Većina od ispitanih nastavnika se rukovodi obrazovnim standardima u planiranju rada. Rezultati ankete pokazuju sledeće: Uvek – 58 od ukupnog broja ispitanih, Veoma često – 110, Ponekad – 12, Veoma retko – 12, Nikad – 8. Obrazovni standardi su iskazi o temeljnim znanjima, veštinama i umenjima koje učenici treba da steknu do određenog nivoa u obrazovanju. Standardi artikulišu najvažnije zahteve školskog učenja i nastave i iskazuju ih kao ishode vidljive u ponašanju i rasuđivanju učenika. Preko standarda se obrazovni ciljevi i zadaci prevode na mnogo konkretniji jezik koji opisuje postignuća učenika, stečena znanja, veštine i umenja. Osnovna karakteristika obrazovnih standarda je to što su definisani u terminima merljivog ponašanja učenika. Zasnovani su na empirijskim podacima, a stepen njihove ostvarenosti može se, iz godinu u godinu, empirijski proveravati. Na osnovu tih provera i pratećih analiza, u intarvalima od 4 do 5



godina, standarde je potrebno revidirati. Uspostavljanje i unapređenje standarda je kontinuirani proces, tesno povezan sa promenama položaja i uloge obrazovanja u društvu.

6. Da li se rukovodite obrazovnim standardima u planiranju i organizovanju rada?				
Uvek	Veoma često	Ponekad	Veoma retko	Nikada
58	110	12	12	8
29%	55%	6%	6%	4%

Grafik.6. Da li se rukovodite obrazovnim standardima u planiranju i organizovanju rada?



7. Da li poznajete i koristite različite načine praćenja i vrednovanja rada?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko
- e) Nikada

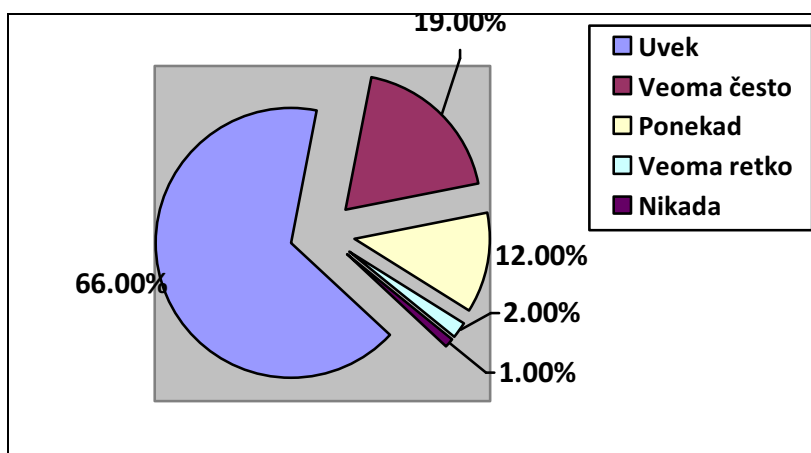
Rezultati ankete pokazuju da nastavnici koriste vrednovanje rada učenika i to; Uvek – 132 nastavnika, Veoma često – 38 nastavnika, Ponekad - 24 nastavnika, Veoma retko – 4 nastavnika, Nikad – 2 nastavnika.



Kada je reč o ocenjivanju, sam pojam „ocenjivanje“ u širem smislu označava sve faze praćenja i vrednovanja (planiranje ocenjivanja, praćenje nastave i učenja, registrovanje zapažanja, izveštavanja o napredovanju učenika, evaluaciju kvaliteta nastave). S druge strane u užem značenju termin „ocenjivanje“ označava fazu izvođenja i formulisanja opisne ili globalne ocene.

7. Da li poznajete i koristite različite načine praćenja i vrednovanja rada?				
Uvek	Veoma često	Ponekad	Veoma retko	Nikada
132	38	24	4	2
66%	19%	12%	2%	1%

Grafik 7. Da li poznajete i koristite različite načine praćenja i vrednovanja rada?



8. Da li naglašavate ključne pojmove i ističete ciljeve časa?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko



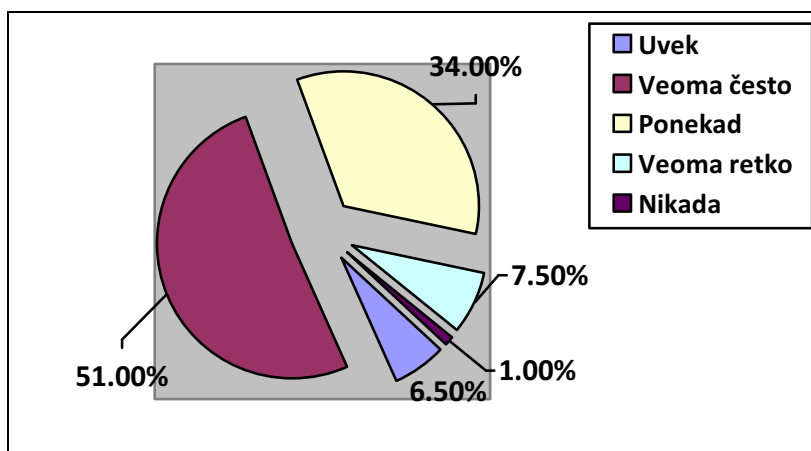
e) Nikada

Na pitanje o tome da li se naglašavaju ključni pojmovi i ističu ciljevi časa, nastavnici su dali sledeće odgovore: Uvek – 13 nastavnika, Veoma često – 102 nastavnika, Ponekad – 68, Veoma retko – 15 nastavnika, Nikad – 2 nastavnika.

Ciljevi časa mogu biti obrazovni, vaspitni i funkcionalni. U obrazovni cilj spada uvođenje učenika u nastavni čas kratkim pregledom sadržaja teme koja se obrađuje. Vaspitni cilj podrazumeva formiranje urednosti, preciznosti i pedantnosti u učenju i radu. Funkcionalni cilj se odnosi na uočavanje, razumevanje i primena prikazanih pojmova na sličnim i novim problemima u praksi.

8. Da li naglašavate ključne pojmove i ističete ciljeve časa?				
Uvek	Veoma često	Ponekad	Veoma retko	Nikada
13	102	68	15	2
6,5%	51%	34%	7,5%	1%

Grafik. 8. Da li naglašavate ključne pojmove i ističete ciljeve časa?



9. Da li u radu koristite grupnu diskusiju, debate, igranje uloga?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko



e) Nikada

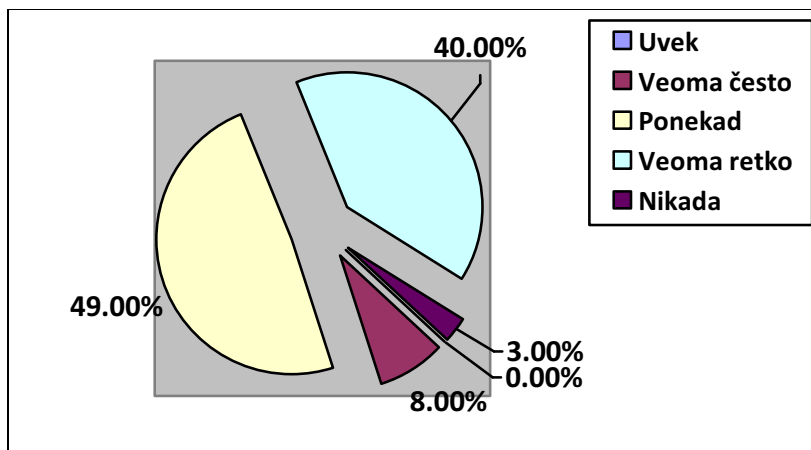
Zanimljivi su rezultati ankete koja nam pokazuje koliko malo nastavnika upotrebljava grupne diskusije, debate i igranje uloga kao metode održavanja nastave, Rezultati ankete su sledeći. Uvek – 0, Veoma često – 16 nastavnika, Ponekad – 98 nastavnika, Veoma retko – 80 nastavnika, Nikada – 6 nastavnika.

Grupna diskusija: oslanja se na učešće i interakciju učenika koji raspravljaju o određenoj temi. Grupa istražuje temu ili pitanja tako što analizira, ocenjuje ili pregleda nastavnu tematiku. Učenicima se predstavi tema i omogući da o njoj diskutuju. Prednosti te metode su održavanje interesovanja i aktivnosti učenika, mogućnost da učenici međusobno razmenjuju znanje i iskustvo, da kritikuju stav, a ne mišljenje ili osobu, i da dolaze do kreativnih rešenja problema. Ta metoda je snažno sredstvo za razvijanje komunikacionih veština učenika, izgradnju poverenja i dublju analizu nastavnih sadržaja. Korisna je za analiziranje i izgradnju stavova, i poboljšava grupnu koheziju. Debata je slična diskusiji, ali ima organizovaniju strukturu. Postoji više vrsta debata, a primer koji navodimo je Karl-Poperova debata. Koristi se kada ne postoji samo jedno rešenje date situacije ili problema. I jedna i druga strana u diskusiji imaju koristi od istraživanja i proučavanja problema. Metoda je efikasna za poboljšanje komunikacionih veština značajnih prilikom iznošenja argumenata za i protiv.

9. Da li u radu koristite grupnu diskusiju, debate, igranje uloga?				
Uvek	Veoma često	Ponekad	Veoma retko	Nikada
0	16	98	80	6
0%	8%	49%	40%	3%



Grafik 9. Da li u radu koristite grupnu diskusiju, debate, igranje uloga?



10. Da li podstičete učenike da koriste različite načine i pristupe u rešavanju zadataka?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko
- e) Nikada

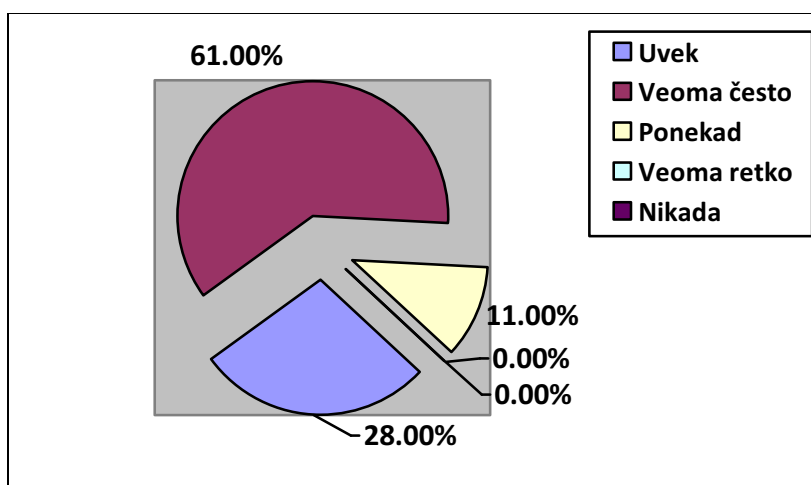
Za razliku od prethodnog pitanja, rezultati ankete na pitanje o podsticanju učenika na različite metode učenja su sasvim suprotni. Oni glase: Uvek – 56 nastavnika, Veoma često – 122, Ponekad – 22 nastavnika, Veoma retko – 0, Nikada – 0.

Ponekad je dobro pitati učenika na koji način bi voleli da obrađuju neku temu na času, prodiskutovati predloge i zajednički doći do nekog scenarija za naredni čas.



10. Da li podstičete učenike da koriste različite načine i pristupe u rešavanju zadataka?				
Uvek	Veoma često	Ponekad	Veoma retko	Nikada
56	122	22	0	0
28%	61%	11%	0%	0%

Grafik 10. Da li podstičete učenike da koriste različite načine i pristupe u rešavanju zadataka?



11. Da li konstantno ohrabrujete učenike da daju sve od sebe?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko
- e) Nikada

Na ovo pitanje nastavnici su odgovorili sledeće: Uvek – 84 nastavnika, Veoma često – 108 nastavnika, Ponekad – 8 nastavnika, Veoma retko – 0, Nikada – 0.

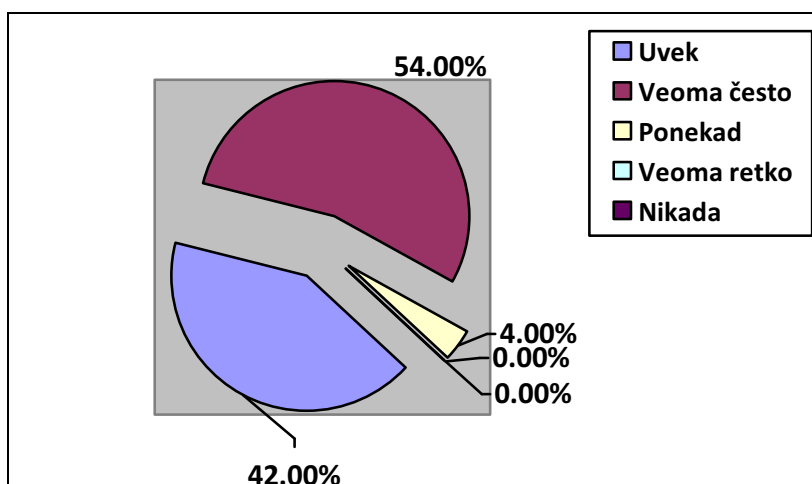
Međutim, ohrabrivanje učenika ima i neke negativne efekte. Neprekidno ohrabrivanje učenika da nadmaše svoje vršnjake ima značajne posledice za socijalni i emocionalni razvoj učenika. U nekim istraživanjima je utvrđeno da veliki broj učenika,



kao posledica stalnog takmičenja u nastavi, veruje da je »pomaganje drugu u nevolji« neadekvatno i nepoželjno ponašanje u školskom kontekstu

11. Da li konstantno ohrabrujete učenike da daju sve od sebe?				
Uvek	Veoma često	Ponekad	Veoma retko	Nikada
84	108	8	0	0
42%	54%	4%	0%	0%

Grafik 11. Da li konstantno ohrabrujete učenike da daju sve od sebe?



12. Pružate li podršku i ohrabrenje kada učenici dožive razočarenje i neuspeh?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko
- e) Nikada

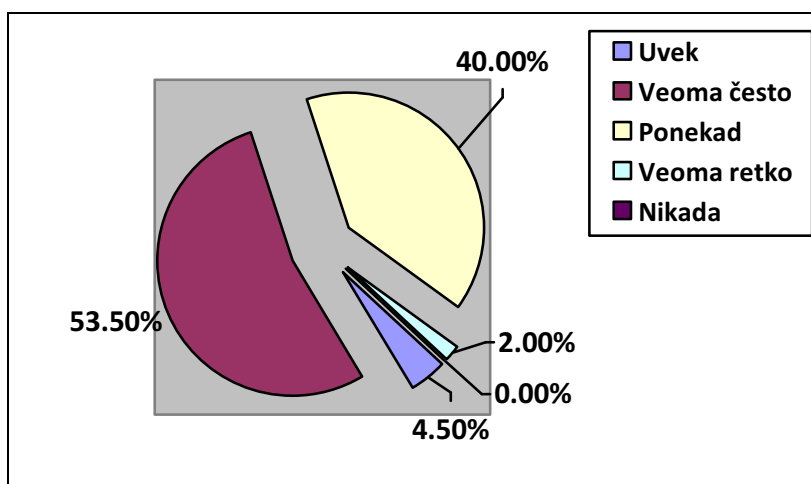
Rezultati ankete daju sledeće podatke: Uvek – 9 nastavnika, Veoma često – 107 nastavnika, Ponekad – 80 nastavnika, Veoma retko – 4 nastavnika, Nikada – 0.



Podrška nastavnika je veoma bitna jer učenici, ukoliko i dožive razočarenje, gube motivaciju za daljim radom. Podrškom nastavnici vraćaju želju učeniku da sledeći put zadatak odradi na bolji način.

12. Pružate li podršku i ohrabrenje kada učenici dožive razočarenje i neuspeh?				
Uvek	Veoma često	Ponekad	Veoma retko	Nikada
9	107	80	4	0
4,5%	53,5%	40%	2%	0%

Grafik 12. Pružate li podršku i ohrabrenje kada učenici dožive razočarenje i neuspeh?



13. Da li pratite razvoj i napredovanje različitih aspekata ličnosti učenika?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko
- e) Nikada

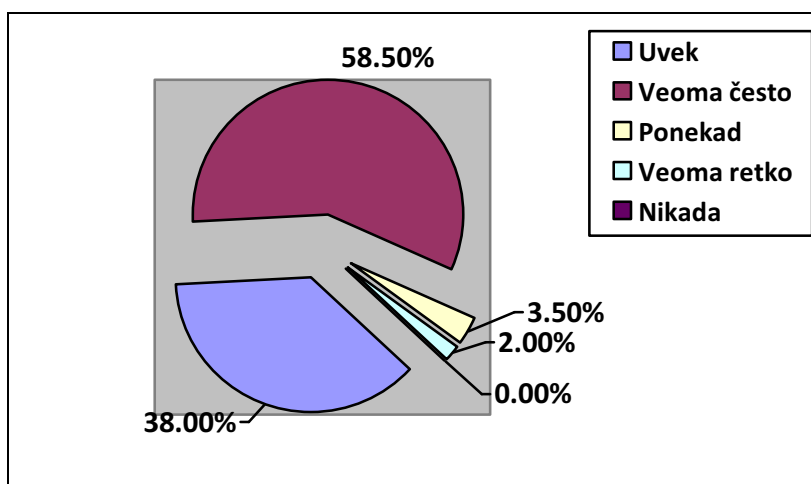
Rezultati ankete su sledeći: Uvek – 76 nastavnika, Veoma često – 117 nastavnika, Ponekad – 7 nastavnika, Veoma retko – 0, Nikada – 0.



Ono što je veoma bitno je to da nastavnici treba redovno da beleže provere postignuća i svoja zapažanja o napredovanju učenika. Ovi podaci prvenstveno su od koristi nastavnicima u programiranju sopstvenog rada.

13. Da li pratite razvoj i napredovanje različitih aspekata ličnosti učenika?				
Uvek	Veoma često	Ponekad	Veoma retko	Nikada
76	117	7	0	0
38%	58,5%	3,5%	0%	0%

Grafik 13. Da li pratite razvoj i napredovanje različitih aspekata ličnosti učenika?



14. Da li planirate i osmišljavate sadržaje saradnje sa ustanovama i institucijama iz okruženja?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko
- e) Nikada

Rezultati ankete su sledeći: Uvek – 0, Veoma često – 11 nastavnika, Ponekad – 35 nastavnika, Veoma retko – 82 nastavnika, Nikad – 72 nastavnika.

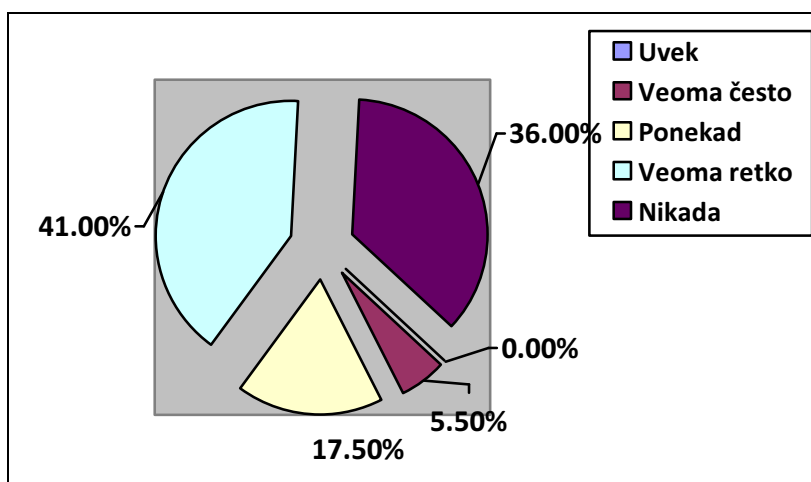


Saradnja sa ustanovama iz okruženja je veoma bitna jer na taj način nastavnici iz različitih zemalja razmenjuju mišljenja i iskustva u radu sa učenicima i zajedničkim snagama pronalaze rešenja za nastale probleme.

14. Da li planirate i osmišljavate sadržaje saradnje sa ustanovama i institucijama iz okruženja?

Uvek	Veoma često	Ponekad	Veoma retko	Nikada
0	11	35	82	72
0%	5,5%	17,5%	41%	36%

Grafik 14. Da li planirate i osmišljavate sadržaje saradnje sa ustanovama i institucijama iz okruženja?



15. Da li učestvujete u radu timova i stručnih tela u školi?

- a) Uvek
- b) Veoma često
- c) Ponekad
- d) Veoma retko



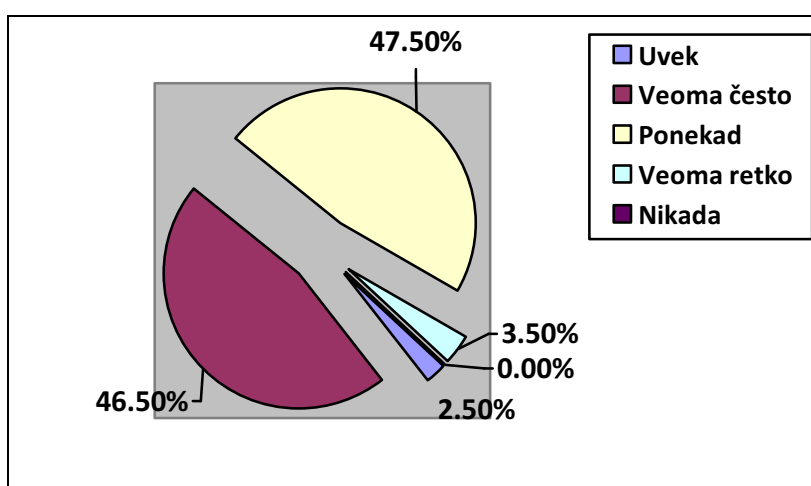
e) Nikada

Rezultati ankete pokazuju malo bolje po ovom pitanju u odnosu na prethodno. Rezultati pokazuju sledeće: Uvek – 5 nastavnika, Veoma često – 93 nastavnika, Ponekad – 95 nastavnika, Veoma retko – 7 nastavnika, Nikada – 0.

Stručni organi, timovi i pedagoški kolegijum: staraju se o osiguranju i unapređivanju kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada ustanove; prate ostvarivanje programa obrazovanja i vaspitanja; staraju se o ostvarivanju ciljeva i standarda postignuća; vrednuju rezultate rada nastavnika, vaspitača i stručnog saradnika; prate i utvrđuju rezultate rada dece, učenika i odraslih; preduzimaju mere za jedinstven i usklađen rad sa decom, učenicima i odraslima u procesu obrazovanja i vaspitanja i rešavaju druga stručna pitanja obrazovno-vaspitnog rada.

15. Da li učestvujete u radu timova i stručnih tela u školi?				
Uvek	Veoma često	Ponekad	Veoma retko	Nikada
5	93	95	7	0
2,5%	46,5%	47,5%	3,5%	0%

Grafik 15. Da li učestvujete u radu timova i stručnih tela u školi?





ZAKLJUČAK

Značaj i neophodnost stručnog usavršavanja nastavnika naglašava se u brojnim teorijskim razmatranjima i raspravama. Realizacija u praksi pokazala je neke nedostatke koji utiču na kvalitet stručnog usavršavanja i profesionalnog razvoja nastavnika, a odnose se na vrednovanje programa, mehanizme praćenja primene znanja stečenih kroz programe u radu i usaglašavanje koncepcije napredovanja i stimulacije nastavnika definisanih u zakonskoj regulativi sa realizacijom u praksi. Ovo dokazuje glavnu hipotezu rad koja glasi: Lični plan profesionalnog razvoja nastavnika, vaspitača i stručnog saradnika formira se na osnovu samoprocene nivoa razvijenosti svih kompetencija za profesiju nastavnika, vaspitača i stručnog saradnika.

Sa aspekta organizacionog ponašanja, motivacija je način na koji porivi, nagoni, aspiracije ili potrebe upravljaju, kontrolišu ili objašnjavaju ponašanje jedne organizacije. Ukoliko motivaciju shvatimo kao „efektivnu mrežu ideja i misli“ onda svako lice poseduje motivaciju, iako je ona kvalitativno i kvantitativno ili slična, ili različita, a veoma retko identična, sa drugim članovima organizacije i/ili tima. Ovim se dokazuje prva posebna hipoteza koja glasi: Model procesnih teorija naglašava da se čovekova motivacija da izvrši neku akciju, nalazi pod uticajem: njegovih očekivanja o tome može li tu akciju izvesti, njegovih očekivanja u vezi sa ishodima te akcije i poželjnosti ishoda.

Istraživanje, koje je navedeno u radu, je pokazalo da je diseminacija informacija, novina, materijala, ideja i sadržaja usavršavanja neophodna i planira se na nivou škole u okviru rada stručnih tela. Međutim, prisutnost neformalnih načina razmene i diskusija o sadržajima usavršavanja pokazuje potrebu nastavnika da upoznaju svoje kolege i razmenom utiču na njihovu motivaciju da se uključe u različite programe usavršavanja. Ovim se dokazuje druga posebna hipoteza koja glasi: Na radnu motivaciju nastavnika utiču mnogi faktori među kojima je jedan od najvažnijih mogućnost za učenje i razvoj koji ujedno određuje mogućnost za napredovanje zaposlenih u obrazovanju.

Ukupno zadovoljstvo poslom osobe je određeno svakim od aspekata posla koji mogu biti različiti. Postoje dva oblika ovog pristupa: aditivni i multiplikativni. U aditivnom obliku opšte zadovoljstvo poslom predstavlja zbir zadovoljstava pojedinim aspektima posla, dok u multiplikativnom obliku predstavlja sumu zadovoljstva pojedinim aspektima



posla ponderisanim njihovom važnošću. Oba oblika imaju svoje opravdanje u zavisnosti od situacije. Ovim se dokazuje druga posebna hipoteza: 3. Zadovoljstvo poslom može se definisati i sa stanovišta vrednosti rada, s obzirom na mogućnost zadovoljenja, i realizacije, za idividuu važnih potreba, odnosno kao valentnost posla.

Četvrta hipoteza je, takođe, dokazana kroz izlaganje u radu, a ona glasi: Moguće posledice nezadovoljstva poslom su da usled nezadovoljstva poslom često dolazi do više oblika patologije rada, a to su: apsentizam - povremeno, kraće, neplanirano odsustvo ili napuštanje posla, zatim, fluktuacija - neplanirano, trajno napuštanje posla, zatim, nezgode na radu koje mogu dovesti do povređivanja, i umor koji dovodi do usporavanja u radu kao i opadanja kvaliteta rada.

Koji su motivi koji pokreću nastavnike da se usavršavaju pitanje je koje smo postavili u našem istraživanju. Rezultati pomenutog istraživanja su pokazali da preovlađuju spoljašnji motivi i da je nastavnicima važno da se usavršavaju zbog obaveze propisanog broja sati za održavanje licence. Motivi za obrazovanje, rad, usavršavanje i napredovanje razvijaju se još u toku inicijalnog obrazovanja i pripreme za poziv nastavnika. Zbog toga je važno imati to u vidu kod organizacije i rada sa budućim nastavnicima. Ovaj deo dokazuje petu posebnu hipotezu koja glasi: Spoljašnji motivatori zaposlenih u obrazovanju često se vezuju za stručnu osposobljenost, jednakost među kolegama, obezbeđivanje veće zarade, dok se unutrašnji motivi vezuju za sam proces učenja, sticanje novih znanja, mogućnost primene znanja u cilju unapređenja svoga rada

Ukupno zadovoljstvo poslom osobe je određeno svakim od aspekata posla koji mogu biti različiti. Postoje dva oblika ovog pristupa: aditivni i multiplikativni. U aditivnom obliku opšte zadovoljstvo poslom predstavlja zbir zadovoljstava pojedinim aspektima posla, dok u multiplikativnom obliku predstavlja sumu zadovoljstva pojedinim aspektima posla ponderisanim njihovom važnošću. Oba oblika imaju svoje opravdanje u zavisnosti od situacije.

Brojni činioci u radnoj orgnizaciji utiču na mogućnost zadovoljenja većine potreba i posredno utiču na dominantan oblik radnog ponašanja. Nasuprot raširenom shvatanju dominantne motivacione uloge globalnih faktora, posao i okolnosti u kojima čovek radi i



živi dotiču različite potrebe i tako posredno utiču na zalaganje radnika i njihovu spremnost da rade bolje i kvalitetnije.

Poseban aspekt sistemskom prilazu motivaciji predstavlja modifikacija ponašanja zaposlenih koju čine spektar različitih tehnika koje menadžer može da upotrebi da bi ponašanje pojedinaca u budućnosti bilo adekvatno preuzetim radnim zadacima ili ciljevima koji su pred njih postavljeni.

Upravljanje radnom motivacijom predstavlja jedan od najvažnijih delokruga rada svakog menadžera, a posebno menadžera koji brine o ljudskim resursima u organizaciji.

Zaposleni u organizaciji predstavljaju najvažniji resurs i potencijal. Mudro upravljanje, rukovođenje, raspolaganje, usmeravanje i kontrolisanje ovog potencijala predstavlja osnovu postizanja poslovnih ciljeva i poslovne uspešnosti. Time se obezbeđuje razvoj, opstanak i konkurentska prednost organizacije.



LITERATURA

1. Bogdanović Z., Despotović M., Radenković B.,(2007), *Data mining u sistemu elektronskog obrazovanja*, INFO M, vol. 21,
2. Čamilović S, Vujić V., (2006), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd,
3. Đorđević Boljanović J., (2011), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd,
4. Epifanić, V., *Saznanja motivacionih teorija kao pristup tumačenju zalaganja u radu zaposlenih u školstvu*, Beograd,
5. Gojkov, G. i saradnici (2008), *Kompetencije učitelja i vaspitača*, Vršac, Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača,
6. Gonzales, J. Wagenaar, R.(2005), *Tuning Educational Structures in Europe II*, University of Deusto, University of Groningen,
7. Guzina, M. (1998), *Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom radnika*, Beograd: Nolit,
8. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976), *Motivation through the design of work: Test of a theory*, Organizational Behavior and Human Performance,
9. Hend D., Mannila H., Smyth P., *Principles of Data Mining*, e-book, 2001.
10. Javornik, Krečić, M. (2010), *Povezanost profesionalnog razvoja nastavnika i kvaliteta nastave*, Banja Luka, Filozofski fakultet,
11. Jovanović V., Veljović A., *Reinženjering poslovnih procesa na integrisanom univerzitetu*, Beograd 2011. Univerzitet Singidunum, Beograd,
12. Katalog programa stalnog stručnog usavršavanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika za školsku 2012/2013. i 2013/2014.
13. Kundačina, M., Stamatović, J., *Stručno usavršavanje nastavnika – preduslov unapređenja vaspitno-obrazovnog procesa i profesionalnog napredovanja*, Originaln naučni rad, UDK 371.3:37.035.1,
14. Lojić, R., Kulić, Ž. (2009), *Menadžment ljudskih resursa*, VIZ, Beograd,
15. Lončarević R.(2006-2007) „*Menadžment ljudskih resursa*“, Valjevo.



16. Ljubetić V., (2004), *Upravljanje znanjem primenom alata poslovne inteligencije*, magistrski rad, Zagreb,
17. Maslov A. (1992), *Motivacija i ličnost*, Beograd, Nolit,
18. MEIS (Montenegrin Educational Information System) (2004), *Glavni projekat informacionog sistema obrazovanja RCG*; izdavač: Ministarstvo prosvjete i nauke; Urednik: Prof.dr Slobodan Backović; Štampa : "Grafo" Crna Gora Podgorica,
19. Mićović, P., Chattopadhyay, S., Ramaiah, T., (1983), *Management of Conflict, Collaboration and Team Work*, WHO/SEARO
20. Njeguš A., (2009), *Poslovni informacioni sistemi*, Beograd, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 336
21. Papić, Ž. i Karanac, R. (2008), *Školsko razvojno planiranje u službi INSET-a*, Zbornik radova naučno-stručnog skupa Tehnika i informatika u obrazovanju – TIO, Čačak, Tehnički fakultet,
22. Park, D., Kang, S., (2004), *Design phase analysis of software performance using aspect oriented programming*, Proc. 5th. Aspect-oriented Modeling Workshop
23. Peklaj, C. (2008), *Definisanje nastavničkih kompetencija početni korak u obnovi pedagoških studija*, u: Kompetencij učitelja i vaspitača, Vršac, visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača,
24. Porter, D.W. (2005), *Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study*, Organizational Behaviour and Human Performance, No. 15,
25. *Pravilnik o stalnom stručnom usavršavanju i sticanju zvanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika*,
26. Pržulj, Ž., (2002), *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd
27. Savić A., Despotović M. Radenković B. (2006), *Integracija procesa u softverskom sistemu za e-obrazovanje*, YulInfo, Kopaonik, 06-10.
28. Schaufeli W. & Bakker A (2005), *Work Engagement Scale*, Uwes - Utrecht University, UK,
29. Spector, P. E. (1996), *Industrial and organizational psychology*, New York: John Wiley & Sons Inc,



-
30. *Službeni glasnik RS*, br. 14/04, 56/05
 31. Tot, D. (2010), *Učeničke kompetencije i suvremena nastava*, Zagreb, Odgojne znanosti, 12, br.1
 32. Pravilnik o stalnom stručnom usavršavanju i sticanju zvanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika ("Sl. glasnik RS", br. 13/12 i 31/12)

web sajтови:

1. <http://katalog.zuov.rs/>
2. www.csu.rs/wddownloads/pravilnik_strucno_obrazovanje.pdf
3. <http://obrazovnicentar.com/standardi-kompetencija-nastavnika-i-njihovog-profesionalnog-razvoja/>
4. <http://motivacija.org/maslovljeva-teorija-hijerarhije-potreba/>
5. http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi / arhiva/VD_2012
prolece / Planiranje ljudskih resursa zasnovano na sposobnostima; Milan S. Kankaras.pdf