

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

STUDIJSKI PROGRAM
POSLOVNA EKONOMIJA

ULOGA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U
RAZVOJU ZAPOSLENIH U OBRAZOVANJU
- M A S T E R R A D -

Mentor:

Prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Student:

Dragana Rnić

Br. indeksa: 400368/2012

Beograd, 2014. godina



S A D R Ž A J

1. UVOD	4
1.1. Predmet i polazište istraživanja	8
1.2. Ciljevi istraživanja	9
1.3. Značaj i aktuelnost istraživanja.....	9
1.4. Hipoteze istraživanja.....	10
1.5. Metode istraživanja.....	11
1.6. Struktura rada.....	12
2. POJAM MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA	13
2.1. Istorijski razvoj	15
2.2. Upravljanje ljudskim resursima – predmet i ciljevi.....	17
2.3. Faktori koji su uticali na razvoj menadžmenta ljudskih resursa.....	19
2.3.1. Tehnološki razvoj.....	19
2.3.2. Globalizacija	20
2.3.3. Demografske promene	21
2.3.4. Promene u prirodi posla	21
2.3.5. Drugi faktori.....	22
2.4. Uloga menadžmenta ljudskih resursa u ekonomiji znanja.....	22
2.5. Ljudski resursi.....	24
3. POJAM OBRAZOVANJA	25
3.1. Društvena struktura obrazovanja	28
3.2. Tradicionalno obrazovanje naspram aktivnog obrazovanja	30
3.3. Ljudski resursi u obrazovanju.....	31



4. STRUKTURA SISTEMA OBRAZOVANJA U SRBIJI	34
4.1. Osnovno obrazovanje i vaspitanje	38
4.2. Strategija razvoja obrazovanja do 2020. godine	41
5. ULOGA MARKETING MENADŽMENTA U OBRAZOVANJU	42
5.1. Primena marketinga u obrazovanju	44
5.2. Komunikacija u obrazovanju	47
6. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U OBRAZOVANJU	51
6.1. Proces planiranja zaposlenih u prosveti	52
6.2. Selekcija, socijalizacija i orijentacija nastavnog osoblja	53
6.3. Ocenjivanje radne uspešnosti prosvetnih radnika	55
6.4. Razvoj zaposlenih u obrazovanju	56
6.5. Stručno usavršavanje	62
7. NASTAVNIČKE KOMPETENCIJE	69
8. ISTRAŽIVANJE	72
9. ZAKLJUČAK	84
LITERATURA	89



1. UVOD

U današnje vreme poslovanja kada se organizacije susreću sa velikim promenama kvaliteta, tehnologije i potrebama za održivim razvojem; potreba za talentovanim i uspešnim zaposlenima smatra se prioritetom u potrazi za održivim razvojem i konkurentskom prednošću, a da bi stalne pritiske pretvorile u konkurentsku prednost organizacije trebaju stalno da održavaju i unapređuju svoje poslovanje.

Menadžmet ljudskih resursa rezultat je ubrzanih promena u svetu i značaja koji se pridaje ljudima i njihovim potencijalima. Ljudi, njihov razvoj mogućnosti i motivacija postaju odlučujući faktor konkurentske sposobnosti i razvoja svake organizacije. Stvaranje humanih uslova, usklađenih sa čovekovom prirodom radi sticanja, aktiviranja i ispoljavanja sposobnosti, znanja i veština i njihovo pretakanje u materijalna i društvena dobra, predstavlja istovremeno cilj i za svaku instituciju i za pojedinca. Ekonomski uspeh se prevashodno oslanja na ljudski kapital – znanje, veštine, kompetencije i osobne karakteristike koje ljudima omogućavaju da doprinesu sopstvenom i društvenom blagostanju. Briga o zaposlenima je od izuzetnog značaja, jer su ljudski resursi najznačajnija komponenta svake organizacije. Ljudski resursi imaju tretman i najznačajnijeg kapitala – ljudskog kapitala koji čine sledeći elementi: socijalni, intelektualni i emocionalni kapital.

Danas obrazovanje predstavlja čvrst temelj i merilo progressa svake dobro uređene države i ono kao uslužna delatnost ima uticaj na lični, društveni i ekonomski razvoj. Na obrazovanje se gleda kao na kanal društvene mobilnosti koji omogućava individualno napredovanje na društvenoj lestvici. Suština obrazovanja ogleda se u vrednovanju znanja i učenja kao sredstva za dostizanje određenog cilja. Nastoji se da obrazovanje bude korisno, da ima neku praktičnu vrednost. Političke, ekonomske i druge promene u društvu, kao i promene u interesovanjima i aspiracijama ljudi su zahtevale i promene u koncepciji ciljeva obrazovanja i učenja. Da bi zaposleni mogao da aktivira i ispolji svoj kreativni potencijal u svakoj instituciji, pa i obrazovnoj, što je tema ovog rada, neophodna je povoljna klima i korektni međuljudski odnosi među



kolegama, odgovarajuće nagrađivanje, fleksibilno radno vreme. Drugim rečima potrebna je organizaciona sredina dostojna čoveka i tretman zaposlenih kao saradnika i partnera menadžmentu. Samo visoko edukovani, pravilno motivisani zaposleni, uz kontinuirano učenje mogu da odgovore izazovima koje nameće novo poslovno okruženje.

Društvene promene danas postaju moćan faktor koji utiče na promenu načina organizovanja nastave: nastavnici, roditelji i obrazovne institucije nisu više u poziciji da daju opštevažeće vrednosti, modele ponašanja. Učenici i nastavnici konstruišu proces učenja i podučavanja kao dijalog. Nastavnik je profesionalni partner u dijalogu koji na osnovu svoje komunikativne kompetentnosti učeniku/grupi koja uči daje ponude koje ih mogu podstaći na dalje učenje.¹ U modernom društvu nastavnik je suočen sa mnogim izazovima ove zahtevne i odgovorne profesije. Pored svakodnevnih obaveza izvođenja nastave i vođenja administracije, nastavnička profesija podrazumeva povezivanje i približavanje nastavnih ciljeva i sadržaja raznim obrazovnim potrebama i stilovima učenja, kreiranje bezbednog i podsticajnog okruženja za učenje.² Više nego ikada nastavniku je potrebno pružiti podršku za razvoj kompetencija. Utvrđivanje kompetencija koje su potrebne nastavnicima omogućilo bi pružanje kontinuirane i koordinirane podrške nastavnicima u svim fazama razvoja – od inicijalne obuke, preko pripravničkog staža, do kontinuiranog profesionalnog razvoja i ličnog usavršavanja.

Prilagođavanje sistema obrazovanja strategiji razvoja društva zahteva reformu nastavnih planova i programa u pravcu obezbeđivanja tehnološke i funkcionalne pismenosti podstičući razvoj kreativnosti i potrebnih veština za svakog pojedinca. Kao deo opšte društvene reforme i školski sistem Srbije poslednjih deset godina prolazi kroz proces temeljnog restrukturiranja i reorganizacije. Promene u strukturi, organizaciji i načinu funkcionisanja školskog sistema Srbije koje su započete nakon

¹ Andevski, M., *Nastava bez podučavanja*, Inovacije u nastavi, Vol. 21, 2008/3, Učiteljski fakultet, Beograd, str. 5 – 14;

² www.brodarska.edu.rs, *Standard znanja, veština i vrednosnih stavova (kompetencije) za profesiju nastavnika*, Zavod za unapređivanje obrazovanja i vaspitanja, str. 2, datum pristupa 22.04.2014.



2000. godine, zbog svoje složenosti mogle bi se okarakterisati kao proces reforme školskog sistema.³

Reforma školskog sistema u svim zemljama odvija se manje ili više uspešno u zavisnosti od obeležja društvenog konteksta u kojem se odvija. Brze promene postavljaju nove zadatke pred obrazovni proces, pred školu i nastavnike. Zbog svih promena i inovacija koje se odvijaju u obrazovanju, ovim radom želimo da ispitamo kako one utiču na nastavnike i obrazovni proces; da ukažemo na značaj i položaj zaposlenih u obrazovanju; bavimo se njihovim razvojem, usavršavanjem i kompetencijama. Cilj nam je da skrenemo pažnju na ulogu koju imaju u društvu, obrazovnim ustanovama, nastavi i životu učenika. Sproveli smo anketu u tri osnovne škole koje se nalaze na teritoriji Opštine Zemun – naselje Batajnica, kako bi na osnovu odgovora nastavnika videli koliko se u našem školstvu ulaže u obrazovanje i razvoj zaposlenih u obrazovanju, kakve su njihove kompetencije i gde se oni nalaze na lestvici prioriteta nacionalne strategije.

Savremene tendencije razvoja zemalja tržišne privrede pokazale su da se obrazovanje i razvoj ljudskih resursa nalaze u vrhu prioriteta nacionalnih strategija i politika socijalnog, ekonomskog i tehnološkog napretka. Obrazovanje je postalo ne samo permanentna potreba modernog društva i modernog čoveka, već i njihovo egzistencijalno obeležje. Ulaganje u kvalitet i razvoj ljudskih resursa predstavljaju primarni faktor razvoja svake nacionalne ekonomije. Nacionalne obrazovne politike u razvijenim zemljama temelje se na konceptu doživotnog učenja koji je definisan od strane međunarodnih organizacija koje se bave obrazovnom politikom: UNESCO, OECD, Evropska komisija, Savet Evrope. Koncept doživotnog učenja i razvoja ljudskih resursa uslovili su nastanak različitih oblika učenja u svim životnim dobima, jer svaka nacionalna ekonomija i njen dugoročni razvoj zavise isključivo od kvaliteta ljudskih resursa, tako da je obaveza svakog društva da ulaže u sektor obrazovanja i time u razvoj zaposlenih u obrazovanju. Zbog toga transformacija i kontinuirana

³ Hebib, E., Spasenović, V., (2011) *Školski sistem Srbije – Stanje i pravci razvoja*, Pedagogija, LXVI, 3.



rekonstrukcija celokupnog sistema obrazovanja, a posebno stručnog, postaje imperativ i pretpostavka celokupnog socijalno ekonomskog razvoja.⁴

Biti uspešan u obavljanju bilo koje profesije gotovo je nemoguće bez kontinuiranog profesionalnog razvoja koji se može sagledati u kontekstu koncepcije doživotnog učenja. Ako želimo da naši nastavnici uspešno pomažu i podržavaju proces učenja učenika, onda i oni sami treba da budu uspešni učenici.

⁴ Karavidić, S., *Škola za budućnost*, www.vps.ns.ac.rs, datum pristupa 21.06.2013.



1.1. Predmet i polazište istraživanja

Predmet našeg istraživanja usmeren je na mogućnost primene menadžmenta ljudskih resursa u obrazovanju, odnosno teorijski prikaz uloge menadžmenta ljudskih resursa u obrazovanju, a samim tim i razvoj zaposlenih u obrazovanju.

Menadžment ljudskih resursa kao naučna disciplina je područje istraživanja i organizovanja znanja usmerenog na razumevanje, predviđanje, usmeravanje, menjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u organizaciji. Jedna od aktivnosti u okviru savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa odnosi se na razvoj zaposlenih sticanjem novih znanja i veština. Radi se o znanjima i veštinama potrebnim za unapređenje nastavnog procesa.

U najnovijim diskusijama o statusu i ulogama nastavničke profesije, sve više se govori o profesionalnom razvoju nastavnika, a ne o obuci ili obrazovanju. Profesionalni razvoj predstavlja menjanje koncepcije kako mislimo o nastavnicima, kako ih pripremamo za nastavnički poziv, kako vidimo njihovu ulogu u društvu i obrazovnim ustanovama. To je širi pojam od usavršavanja nastavnika i odnosi se na dugoročan proces koji uključuje razne mogućnosti i iskustva koja su sistematski planirana da bi pospešila profesionalni rast i razvoj nastavnika.⁵ Razvoj zaposlenih predstavlja jednu od aktivnosti u okviru savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa. Razvoj zaposlenih dovodi do unapređenja nastavnog procesa, jer ulaganjem u nastavni kadar podiže se kvalitet nastave, a samim tim i obrazovanja.

U istraživanju smo pošli od činjenice da su promene koje se dešavaju kako u okruženju i društvu, tako i u samim obrazovnim ustanovama dovele do potrebe da se i u menadžmentu ljudskih resursa naprave pomaci, odnosno da se i nastavnička profesija osavremeni i prilagodi novonastalim promenama.

⁵ Ivić, I., Pešikan, A., Antić, S., (2001) *Aktivno učenje*, Institut za psihologiju, Beograd, str. 63.



1.2. Ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja je pokazati koliko se u našem obrazovnom sistemu ulaže u razvoj zaposlenih u obrazovanju; koliko zaposleni koriste aktivne metode nastave i učenja; koliko su usmereni na profesionalno usavršavanje i razvoj kompetencija. Takođe, cilj je dokazati da će se razvojem ljudskih resursa u obrazovanju unaprediti nastavni proces i poboljšati kvalitet nastave. Ovaj rad ima za cilj da pokaže potrebu i interes za izučavanjem tako značajne oblasti kao što je menadžment ljudskih resursa i razvoj zaposlenih u obrazovanju, kao i da ukaže na značaj i položaj zaposlenih u obrazovanju.

Obrazovanje nije potrošnja nego primarna proizvodnja čiji su efekti dugoročno ulaganje u obrazovni sistem i koncept doživotnog učenja koji će pojedincima omogućiti obaveštavanje, usmeravanje, savetovanje i razvoj u svim fazama karijere.

Naučni cilj rada jeste naučna deskripcija i analiza oblasti koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenih u obrazovanju.

Društveni cilj rada jeste da ovaj rad bude od praktične koristi, odnosno da pruži nove informacije i nova saznanja kad je u pitanju značaj ljudskih resursa u obrazovanju i njihov profesionalni razvoj.

1.3. Značaj i aktuelnost istraživanja

Ovo istraživanje je aktuelno jer se pre svega bavi tako značajnom oblašću kao što je menadžment ljudskih resursa i najvažnijim resursom svake institucije i obrazovne ustanove, a to su ljudski resursi. U našoj sredini pojam menadžment ljudskih resursa je relativno nov, a do potpune primene u praksi smo još daleko, jer ovaj pojam u našem vrednosnom kontekstu može izgledati neprihvatljivo. Asocira na upotrebu, eksploataciju. Zbog toga upravo ovim radom želimo da skrenemo pažnju na osnovnu filozofiju menadžmenta ljudskih resursa u svim oblastima, kao i u obrazovanju, a to je



tretiranje pojedinca kao celovite, zrele ličnosti, nosioca ideja i kreativnosti, produktivnosti i kvaliteta. U našem slučaju ti pojedinci su zaposleni u obrazovanju, odnosno nastavnici.

Značaj i aktuelnost istraživanja menadžmenta ljudskih resursa jeste u tome što je ova oblast u centru složenih organizacionih sistema i što je uticaj fenomena kao što su ljudski resursi i njihov razvoj sve veći i veći na donošenje odluka i poslovanje svih vrsta preduzeća i obrazovnih institucija. Profesionalnim razvojem se menja ukupni koncept nastavničke profesije, od pripreme nastavnika i izgleda njegovog posla, do toga kakva mu je uloga u procesu obrazovanja.

Istraživanje oblasti kao što je obrazovanje i zaposleni u obrazovanju upućuje na sam značaj koji će ove oblasti imati u budućnosti, tako da svaki rad na ovu temu predstavlja mali doprinos za buduća istraživanja.

1.4. Hipoteze istraživanja

Osnovna hipoteza istraživanja je:

- Profesionalni razvoj nastavnika je preduslov za uspešno unapređivanje kvaliteta obrazovanja.

Posebne hipoteze istraživanja su:

- Što je veće ulaganje u razvoj ljudskih resursa u obrazovanju, veća je mogućnost da će upravljanje i organizacija rada škole biti efikasna i efektivna;
- Nastavnička profesija zahteva stalno stručno usavršavanje;
- Za profesionalni razvoj nastavnika moraju da postoje precizno definisane kompetencije;



- Profesionalni razvoj i kompetencije nastavnika moraju biti u skladu sa zahtevima nastavničke profesije i prakse.

1.5. Metode istraživanja

U našem radu prilikom dokazivanja osnovne i posebnih hipoteza koristili smo različite metode kako bi se zadovoljili osnovni metodološki zahtevi: opštost, objektivnost, pouzdanost, sistematičnost. Metode koje smo primenili u ovom istraživanju su odabrane u skladu sa temom rada; prirodom problema; predmetom, ciljem i zadacima istraživanja; kao i u skladu sa postavljenim hipotezama. Korišćena je relevantna literatura, istraživana su naučno – teorijska saznanja, kvalitativno i kvantitativno su analizirani sadržaji dokumenata.

Metode koje smo koristili u ovom istraživanju su osnovne analitičke i sintetičke metode: metoda teorijske analize za istraživanje potrebne literature i drugih izvora i dedukcija; odnosno sinteza, generalizacija i indukcija. Da bi se realizovalo istraživanje sa uspehom koristili smo i metod deskripcije, prilikom opisivanja realnih stanja iz oblasti obrazovanja. Od opšte naučnih metoda smo koristili istorijsko komparativni, hipotetičko deduktivni i statistički metod.

U svrhu dokazivanja postavljenih hipoteza realizovali smo istraživanje u tri osnovne škole. U okviru istraživanja smo izvršili anketiranje koristeći upitnik na temu Razvoj zaposlenih u obrazovanju. Upitnik sadrži 15 pitanja. Uvodni deo upitnika sadrži uputstvo za popunjavanje i podatke o ispitanicima: pol, stručna sprema i naziv osnovne škole u kojoj rade. Svako pitanje iz upitnika smo posebno statistički obradili, a rezultate smo prikazali u procentima uz pomoć tabelarnog prikaza i grafika.

Primenom svih ovih metoda moguće je validno ostvarenje naučnog i društvenog cilja istraživanja.



1.6. Struktura rada

U prvom poglavlju smo obuhvatili uvodna razmatranja; ističemo suštinu obrazovanja i značaj ljudskih resursa, kao i značaj društvenih promena i savremenih tendencija u obrazovanju. Bavimo se predmetom i polazištem istraživanja; definišemo koji je cilj, značaj i aktuelnost istraživanja, postavili smo osnovnu i posebne hipoteze istraživanja i pojasnili koje metode istraživanja smo koristili.

U drugom poglavlju pod nazivom *Pojam menadžmenta ljudskih resursa* se prvenstveno upoznajemo sa pojmom menadžment ljudskih resursa, sa njegovim značajem i ulogom i definišemo termin ljudski resursi. Osvrćemo se na istorijski razvoj, predmet i ciljeve upravljanja ljudskim resursima. Ukazujemo na značaj i ulogu ljudskih resursa u ekonomiji znanja i na faktore koji su uticali na sam razvoj menadžmenta ljudskih resursa.

U trećem poglavlju pod nazivom *Pojam obrazovanja* definišemo pojam i ciljeve obrazovanja, ukazujemo na značaj i vrednost obrazovanja u svakom društvu. Tumačimo odnos obrazovanja i društva, odnosno društvenu strukturu obrazovanja i pravimo paralelu između tradicionalnog i aktivnog oblika obrazovanja. Takođe se bavimo ljudskim resursima u obrazovanju, odnosno nastavnicima razredne i predmetne nastave, ističemo njihovu funkciju i ulogu.

U četvrtom poglavlju pod nazivom *Struktura sistema obrazovanja u Srbiji* osvrćemo se na sistem obrazovanja u Republici Srbiji od nastanka državnosti do današnjih dana. Ističemo koji su ciljevi obrazovanja u Srbiji i kakav je kvalitet obrazovnog sistema. Definišemo osnovno obrazovanje i vaspitanje i misiju Strategije obrazovanja do 2020. godine.

U petom poglavlju pod nazivom *Uloga marketing menadžmenta u obrazovanju* se upoznajemo sa ulogom marketing menadžmenta u obrazovanju, odnosno bavimo se



pitanjem kolika je primena marketinga u obrazovanju i kakva je komunikacija u obrazovnim institucijama.

U šestom poglavlju pod nazivom *Menadžment ljudskih resursa u obrazovanju* definišemo menadžment ljudskih resursa u obrazovanju. Polazimo od procesa planiranja zaposlenih u prosveti; bavimo se selekcijom, socijalizacijom i orijentacijom zaposlenih u obrazovanju. Ističemo značaj ocenjivanja radne uspešnosti prosvetnih radnika, kao i kako povećati razvoj i stručno usavršavanje prosvetnih radnika.

U sedmom poglavlju pod nazivom *Nastavničke kompetencije* ukazujemo na značaj nastavničkih kompetencija kao preduslova uspešnosti i kvaliteta obrazovanja.

U osmom poglavlju pod nazivom *Istraživanje* prikazujemo rezultate istraživanja i dokazujemo tri posebne hipoteze. Istraživanje je sprovedeno u oktobru 2014. godine u tri osnovne škole u Batajnici. Nastavnici razredne i predmetne nastave su popunjavali upitnik na temu Razvoj zaposlenih u obrazovanju. Cilj nam je bio da istražimo koliko se nastavnici uključuju u programe usavršavanja i razvoj. Rezultati su prikazani tabelarno i uz pomoć grafikona.

U devetom poglavlju smo izložili zaključna razmatranja proistekla iz istraživanja, a nakon toga i literaturu i izvore podataka korišćene u istraživanju.

2. POJAM MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa je rezultat ubrzanih promena u savremenom svetu i značaja koji se pridaje ljudima i njihovim potencijalima. Menadžment ljudskih resursa je oblast nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji. To je upravljačka aktivnost koja podrazumeva obezbeđivanje, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmeravanje i korišćenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i ciljeva



zaposlenih.⁶ Menadžment ljudskih resursa podrazumeva deo organizacije koji svojom delatnošću doprinosi postizanju strateških ciljeva organizacije, na taj način što će privući, zadržati kvalitetne i stručne zaposlene i motivisati ih da rade na efektivan i efikasan način.⁷

Jedinstven je stav da je menadžment ljudskih resursa naučna disciplina i jedna od najznačajnijih poslovnih i upravljačkih funkcija u organizaciji. U njenom fokusu je upravljanje ljudima kao najvrednijim resursima i to na takav način koji doprinosi ostvarenju pojedinačnih interesa zaposlenih ostvarenjem poslovne efikasnosti i ciljeva organizacije. Značaj menadžmenta ljudskih resursa polazi od činjenice da su ljudi osnovni faktor koji je zajednički u svakoj organizaciji, pa su na osnovu toga oni kreatori organizacionih strategija preduzeća.

Menadžment ljudskih resursa u svom razvoju svakodnevno dobija nove uloge u organizaciji koja nastoji da bude fleksibilna i prilagodljiva u odnosu na poslovno okruženje. Možemo reći da su njene dve osnovne uloge operativna i strateška.

Operativna uloga se uglavnom odnosi na svakodnevne administrativne aktivnosti kojima se vrši posrednička funkcija između zaposlenih i menadžmenta, odnosno tržišta rada, dok je strateška uloga osnovna karakteristika menadžmenta ljudskih resursa. Spajanjem strategije razvoja i personalnog menadžmenta je i nastao menadžment ljudskih resursa kao nova strateška funkcija, koja pored strateških aktivnosti obavlja i operativne zadatke.⁸ Stavlja se naglasak na vrednosti ljudskih resursa koji zahtevaju značajno ulaganje i koji su pretpostavka konkurentske snage ukoliko se njima efikasno i efektivno upravlja.

⁶ Pržulj, Ž., (2002) *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, str. 11;

⁷ Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević Boljanović, J., (2008) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 237;

⁸ Ikač, N., (2001) *Menadžment ljudskih resursa*, Eurotrend marketing, Beograd, str. 50.



Menadžment ljudskih resursa ima nekoliko važnih karakteristika:⁹

1. Pragmatičnost – inicijalno nastala kao profesija i ostala u čvrstoj vezi sa praksom;
2. Multidisciplinarnost – izrastala na saznanjima drugih disciplina kao što su: naučno upravljanje, industrijska psihologija, organizaciono ponašanje, itd., koje su na njen razvoj izvršile najveći uticaj;
3. Nepostojanje integrativne teorije ili jedinstvenog konceptualnog okvira – što je rezultat pragmatičnog neteorijskog konteksta nastanka discipline, težišta na pojedinačne aktivnosti i snažno oslanjanje na druge naučne discipline.

Menadžment ljudskih resursa odnosi se na prakse i politike koje su potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi sa personalnim pitanjima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procenom i nagrađivanjem zaposlenih u kompaniji i obezbeđivanjem bezbednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih.¹⁰

Ljudski resursi raspolažu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti i razvoj preduzeća. Oni poseduju inovatorske kvalitete, intelektualne, biološke i fiziološke potencijale bez kojih se ne može odvijati proces rada. Pribavljanje ovog resursa i njegovo radno angažovanje je ključni zadatak menadžmenta preduzeća, jer značaj ljudskih resursa je sve veći i efektivno upravljanje ovim resursima je strateški interes organizacije koji može da obezbedi konkurentsku prednost nad rivalima.

2.1. Istorijski razvoj

Menadžment ljudskih resursa ne predstavlja samo prepoznatljivu naučnu disciplinu već i važnu poslovnu i upravljačku funkciju u organizaciji. Funkciju menadžmenta ljudskih resursa čini niz raznovrsnih aktivnosti, politika, praksi i sistema kojima se utiče na ponašanje, stavove i performanse zaposlenih u organizaciji.

⁹ Suša, B., (2009) *Menadžment ljudskih resursa*, Cekom books, Novi Sad, str. 18;

¹⁰ www.crnarupa.singidunum.ac.rs, *Menadžment ljudskih resursa*, datum pristupa 21.06.2013.



U razvoju funkcije menadžmenta ljudskih resursa prepoznatljive su četiri osnovne faze, koje se odnose na razvoj menadžmenta ljudskih resursa u SAD, koja se smatra kolevkom ove discipline:¹¹

1. Prva faza obuhvata period od nastanka (period I sv. rata) do 1960-ih godina XX veka. Fokus je bio na formiranju i čuvanju dosijea zaposlenih. Ovu fazu karakteriše uvođenje posebne organizacione jedinice koja se bavila poslovima personalnog menadžmenta;
2. Druga faza započinje 1964. godine sa usvajanjem zakona o građanskim pravima u SAD. Fokus je povećanje odgovornosti države u oblasti zaposlenosti. Doneti su zakoni o penzijskom osiguranju, zdravstvenom osiguranju, zakoni protiv diskriminacije na radnom mestu. Time se povećao značaj funkcije menadžmenta ljudskih resursa, jer je svaka oblast zaposlenosti bila regulisana odgovarajućim zakonskim aktima;
3. Treća faza obuhvata period 1970-ih i 1980-ih godina. Fokus je na većoj kontroli troškova i većoj efikasnosti aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Akcenat je na kontinuiranoj obuci i dokvalifikaciji zaposlenih, alternativnim načinima upravljanja etnički diversifikovanom strukturom zaposlenih i kulturnim razlikama;
4. Četvrta faza obuhvata period od početka 1990-ih godina na ovamo. Fokus je stvaranje konkurentne prednosti preko zaposlenih. Svi nivoi menadžmenta u organizaciji i stručnjaci u odeljenju ljudskih resursa postaju strateški partneri u procesu kontrole troškova, povećanju konkurentnosti i stvaranju dodatne vrednosti.

Danas se smatra da menadžment ljudskih resursa ima četiri važne uloge u organizaciji:¹²

1. Uloga strateškog partnera, koja podrazumeva usklađivanje poslovne i strategije razvoja ljudskih resursa;

¹¹ Bogićević Milekić, B., (2008) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 6;

¹² Bogićević Milekić, B., (2008) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 7.



2. Uloga administrativnog stručnjaka, koja podrazumeva kreiranje, primenu i upravljanje sistemima, procesima i praksama menadžmenta ljudskih resursa, kao što su regrutacija, selekcija, obuka, razvoj, nagrađivanje zaposlenih...;
3. Uloga advokata zaposlenih, koja podrazumeva brigu o pravima zaposlenih i eliminisanje uzroka njihovog nezadovoljstva;
4. Uloga agenta promena, koja podrazumeva napor da se identifikuju pravci promena i njihovo kontinuirano sprovođenje.

2.2. Upravljanje ljudskim resursima – predmet i ciljevi

Uspešno upravljanje ljudskim resursima jedan je od ključnih faktora opstanka i razvoja svake organizacije. Ono može biti glavni izvor produktivnosti. Velike korporacije, banke, univerziteti, proizvodna preduzeća i državne ustanove moraju da koriste potencijale svojih zaposlenih ako hoće da ostvare svoje ciljeve. Rukovodioci, odnosno lideri u bilo kojoj organizaciji uspeće samo ako umeju da rade sa ljudima. Zadovoljavanje ljudskih potreba, očekivanja kao i ispunjenje zakonskih obaveza u organizacijama postalo je zahtevnije i složenije. Politika upravljanja ljudskim resursima mora da pomaže, a ne da ometa ostvarenje ciljeva organizacije.¹³

Upravljanje ljudskim resursima (Human Resource Management-HRM) je posebna naučna disciplina menadžmenta koja uključuje sve procese i aktivnosti koje imaju za cilj upravljanje ljudskim resursima neke organizacije. Oblast HRM obuhvata praktično sve aspekte odnosa sa zaposlenima u nekoj organizaciji. Takođe utiče i na sledeće oblasti: sistem odabira pri zapošljavanju, analize zaposlenih, povećanje produktivnosti, razvoj i edukaciju, ponašanje zaposlenih, sistem podsticajnih programa...¹⁴ Dakle, odnosi se na prakse i politike koje su potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi sa personalnim pitanjima, a naročito sa zapošljavanjem,

¹³ www.zarkoristic.com, *Menadžment ljudskih resursa*, datum pristupa 24.06.2013;

¹⁴ www.studenti.rs, *Upravljanje ljudskim resursima*, datum pristupa 22.06.2013.



obukom, procenom i nagrađivanjem zaposlenih u kompaniji i obezbeđivanjem bezbednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih.¹⁵

Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je poboljšanje koordinacije i pojačavanje inteziteta sinergije snaga preduzeća u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije. Za menadžment ljudskih resursa se može reći da je postigao osnovni cilj, ako je ostvario poboljšanje radnog učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način. Sine qua non uspešnog poslovanja je sinergija svih snaga preduzeća ostvarena saradnjom i koordinacijom zajedničkih napora svih članova organizacije.¹⁶ Ciljevi upravljanja ljudskim resursima su promenljivi, dinamični, međusobno povezani i proizilaze iz rezultata koji se žele ostvariti, od nivoa pojedinačnog radnog mesta do nivoa cele organizacije. Ciljevi se tiču svakog zaposlenog i organizacije u celini i u njihovom definisanju treba da učestvuju ne samo menadžeri nego i svi zaposleni, jer se time aktiviraju svi raspoloživi potencijali za njihovo ostvarenje.

Svaka svrsishodna aktivnost podrazumeva potrebu upravljanja, a svako upravljanje teži nekom cilju. Da bi se cilj ostvario moraju se angažovati neophodni resursi. Opšti cilj upravljanja ljudskim resursima je ostvarenje uspeha kroz zaposlene, odnosno ostvarivanje sledećih parcijalnih ciljeva:¹⁷

- Organizacioni cilj – svrha menadžmenta ljudskih resursa je poboljšanje efikasnosti zaposlenih, a samim tim i organizacije;
- Funkcionalni cilj – nivo doprinosa upravljanja ljudskim resursima mora biti u skladu sa potrebama organizacije, odnosno u funkciji ostvarenja ciljeva i realizacije organizacione strategije;
- Društveni cilj – društveni sistem vrednosti neformalno, odnosno država formalno zakonima i propisima, definiše i uređuje forme ponašanja u domenu radnih odnosa;

¹⁵ Dessler, G., (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 2;

¹⁶ Štangl Šušnjar, G., Zimanji, V., (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 16;

¹⁷ Štangl Šušnjar, G., Zimanji, V., (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 16.



- Lični cilj – neophodno je podržati i pomoći zaposlene u sticanju ugleda, postizanju ličnog uspeha i u napredovanju u karijeri, ako ostvarivanje tih individualnih ciljeva doprinosi ostvarivanju ciljeva organizacije.

Da bi se postigli navedeni ciljevi, potrebno je postojanje određenih vještina. Te vještine mogu da se svrstaju u četiri kategorije: vještine odnosa sa ljudima, vještine donošenja odluka, vještine liderstva i tehničke vještine.¹⁸

Upravljanje ljudskim resursima se neprestano menja i unapređuje čime se napuštaju tradicionalni modeli upravljanja, ustupajući mesto savremenijim, fleksibilnijim, praktičnijim i humanijim formama upravljanja koje karakteriše humanizacija proizvodnih odnosa iskazana kroz veću motivaciju, zadovoljstvo i adekvatno stimulisanje.

2.3. Faktori koji su uticali na razvoj menadžmenta ljudskih resursa

Veoma kompleksno okruženje u ekonomiji znanja nameće poznavanje određenih faktora koji utiču na aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. U te faktore spadaju: tehnološki razvoj, globalizacija, promene u demografiji i prirodi samog posla i drugi faktori čije je poznavanje značajno kako bi se sprovele sve aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.¹⁹

2.3.1. Tehnološki razvoj

Mnoga poboljšanja svetske klase podrazumevaju tehnologiju. Promene u tehnologiji su nemerljive, one menjaju prirodu svega što radimo. Intenzivan razvoj tehnologije dovodi do promena u radnim procesima i samoj organizaciji svake ustanove što dalje

¹⁸ Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 6;

¹⁹ Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 17.



dovodi do tražnje za visokokvalifikovanom radnom snagom. Porast e-biznisa, jačanje delatnosti koje se oslanjaju na pružanje usluga i informacionu tehnologiju, zahteva i određeni kadar. Menadžment ljudskih resursa takođe se suočava sa izazovom koji se sastoji u brzom primeni tehnologije radi poboljšanja sopstvenih poslova. Danas, tehnologija je uključena u sve faze i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Prijava i regrutovanje kandidata se vrši putem interneta, proces selekcije koji ne samo da proverava veštine i znanja iz oblasti informacionih tehnologija, nego i korišćenje mnogih tehnologija i internet metoda i alata u samoj selekciji, obuke i treninzi zasnovani na web tehnologiji i naravno način i metode komunikacije u samoj organizaciji.

2.3.2. Globalizacija

Globalizacija podrazumeva širenje poslovanja organizacije na inostrana tržišta zbog proširenja prodaje ili potrage za novim inostranim proizvodima i uslugama. Danas ima više primera takvog poslovanja. Toyota proizvodi Camry u Kentakiju, dok Dell proizvodi i prodaje računare u Kini.²⁰ Oblasti slobodne trgovine zasnovane na dogovorima, po kojima su smanjene carine i barijere između trgovinskih partnera dodatno su podstakla međunarodnu trgovinu. Globalizacijom se povećava mobilnost radne snage, smanjuju troškovi, poboljšava produktivnost i zaoštava konkurencija i kompanije i pojedinci zbog toga moraju biti bolji nego što su bili. Dobre strane su niže cene i povećanje kvaliteta proizvoda i usluga. Danas je sve prisutnija pojava pronalaženje i angažovanje zaposlenih van granica zemlje (job offshoring) kako za niža tako i za visoko specijalizovana radna mesta kao što su i menadžeri ljudskih resursa.

²⁰ Dessler, G., (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 6.



2.3.3. Demografske promene

Radnu snagu karakteriše povećanje broja penzionisanih radnika i sve starija radna snaga. Najveći demografski trend koji utiče na zaposlene je aktuelno starenje radne snage. U razvijenim zemljama na 4 zaposlena dolazi 1 penzioner, a za 20 godina taj odnos će se promeniti tako da će na 2,7 zaposlenih dolaziti 1 penzioner.²¹ Sve su veće promene u odnosu prema radu i radnim vrednostima. Sve je veća prisutnost raznovrsne radne snage kako po pitanju rase, tako i po pitanju etičke i nacionalne pripadnosti. Povećava se i prisustvo žena na tržištu rada, kao i broj zaposlenih sa nepunim radnim vremenom, radnika koji poslove obavljaju po ugovoru, radnika koji rade na određeno vreme, itd.

2.3.4. Promene u prirodi posla

Promene u prirodi posla su sve prisutnije. Naglašeno je povećanje visoko tehnološki profilisanih poslova i radnih mesta. Sve je manje radnika koji obavljaju teške i naporene fizičke poslove, a sve više zaposlenih koji svoje radno vreme provode ukucavajući komande u kompjuterizovane mašine. Još jedna bitna promena u prirodi posla je povećanje poslova i radnih mesta koji se bave pružanjem usluga. U današnjoj ekonomiji znanja tradicionalni faktori proizvodnje nemaju više primat u osvajanju konkurentske prednosti. Organizacije sve više ulažu u kreiranje relevantnog i validnog znanja. Peter Drucker je bio prvi koji je uvideo značaj ove pojave. On upravo stavlja znanje i obrazovanje kao osnovna obeležja nove ekonomije.

²¹ Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević Boljanović, J., (2008) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 237.



2.3.5. Drugi faktori

Pred menadžmentom ljudskih resursa stoje mnogi izazovi: recesija, nezaposlenost, ofšoring, merdžeri, bankroti, otkazi... Od početka finansijske krize menadžment ljudskih resursa se suočava sa izazovima koji prate nastalu recesiju. Posledice toga su davanje otkaza kao najteži zadatak, smanjivanje beneficija, prekvalifikacije, itd. Ofšoring je premeštanje posla u drugu državu iz ekonomskih razloga. Posledica toga je gubitak posla. Još jedan od izazova za menadžment ljudskih resursa jesu merdžeri i akvizicije. Posledice spajanja kompanija jedan od ova dva načina su nesigurnost, promena, gubitak posla kao i spajanje različitih kultura koje je gotovo neizbežno.

2.4. Uloga menadžmenta ljudskih resursa u ekonomiji znanja

Pojam ekonomije znanja koristi se kao karakteristična oznaka savremene ekonomije, ekonomije 21. veka. Znanje je osnovni resurs, pokretač ekonomskog razvoja i izvor dodatne vrednosti.²² Ekonomija znanja zahteva promenu sistema vrednosti u preduzetničkoj praksi, promenu načina upravljanja i odnosa između zaposlenih i poslodavca, promenu organizacionih sistema, strukture, a posebno kulture. Društvo znanja utemeljuje organizacije znanja, koje znaju kako da koriste znanje kao izuzetan resurs i od njega stvaraju dodatnu vrednost. Te organizacije stvaraju novi sistem vrednosti, postavljaju zahteve i standarde sistemu obrazovanja i znaju kako da upravljaju ne samo informacijama nego i ljudskim resursima. Savremeni koncept menadžmenta ljudskih resursa se razvijao u uslovima poslovanja ekonomije znanja.

Menadžment ljudskih resursa ima izuzetan značaj i ulogu u upravljanju znanjem. Njegova uloga je višestruka i podjednako važna za organizaciju, menadžment i zaposlene. Da bi menadžment ljudskih resursa mogao da zadovolji potrebe promenljivog i nepredvidljivog okruženja u ekonomiji znanja, potrebno je okrenuti se maksimalnom iskorišćavanju i brizi o znanju koje poseduju zaposleni u organizaciji i

²² www.famns.edu.rs, Pržulj, Ž., *Uloga menadžmenta ljudskih resursa u ekonomiji znanja*, datum pristupa 10.06.2013.



na taj način obezbediti postizanje strategijske vrednosti za samu organizaciju. Zato dolazimo do zaključka da prvo moramo obezbediti odgovarajuće ljudske resurse kao izvor znanja (planiranje, regrutovanje, selekcija, zadržavanje zaposlenih), zatim stvoriti sistem vrednosti i kulture u organizacionom okruženju povoljne za generisanje, korišćenje i podelu znanja; obezbediti dostupnost informacija (odnos između ljudi i tehnologija, komunikacija, timski rad) i kao poslednje stvoriti podsticaj za primenu znanja u korist organizacije u kojoj ljudi rade (motivisanje, identifikovanje sa ciljevima, vrednovanje rezultata, nagrađivanje).

Cilj svake organizacije, a time i svake obrazovne ustanove je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. Ovo uključuje stvaranje znanja, njegovo širenje, nadgradnju i primenu u celoj ustanovi. Put ka društvu znanja vodi preko sistema vrednosti u kojem je znanje visoko vrednovano. Da bi se uspostavio taj sistem vrednosti potrebno je da se na nivou institucija obrazovanja i države stvori okvir u kojem će se znanje prepoznavati kao resurs i sredstvo za rešavanje individualnih i društvenih problema.

Menadžment znanja obuhvata pribavljanje i korišćenje resursa s ciljem da se stvori takvo okruženje koje će omogućiti dostupnost informacija pojedincima i u kome će pojedinci biti u mogućnosti da stiču, dele i koriste takve informacije da bi razvijali svoja znanja i gde će biti ohrabrivani da primenjuju to znanje u korist organizacije kao celine.²³ Koncept menadžmenta znanja je ukorenjen u mnogim disciplinama uključujući biznis, ekonomiju, psihologiju, obrazovanje. U današnje vreme menadžment znanja je ultimatum za postizanje konkurentske prednosti. Menadžment znanja nije samo efikasno upravljanje informacijama, nego primarno potencijalima i talentima zaposlenih. Smatra se da je čak 42% ukupnog znanja u glavama ljudi i zato je izuzetno važno sagledavanje procesa menadžmenta ljudskih resursa iz ugla zahteva

²³ Đorđević Boljanović, J., (2009) *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, str. 114.



da se znanje u organizaciji identifikuje, razvija i stavi u funkciju organizacionih ciljeva kao konkurentske prednosti.²⁴

Menadžment ljudskih resursa danas ima za cilj da omogući i podrži konkurentsku prednost organizacije i to tako što će povezivati menadžment ljudskog kapitala u organizaciji sa menadžmentom znanja.

2.5. Ljudski resursi

U savremenim uslovima poslovanja osnovni oblik konkurentske borbe među svim organizacijama postaje borba za mlade, talentovane i obrazovane ljude. Ključni cilj svake organizacije je pravovremeno prilagođavanje promenama i opstanak na tržištu. Osnovni uslov za to su zaposleni, jer oni determinišu uspeh svake organizacije. Ljudi su osnovni faktor u svakoj organizaciji, te su oni glavni kreatori organizacionih strategija preduzeća. Ukoliko organizacija poseduje dobar ljudski potencijal, ona može da odgovori na izazove i zahteve iz okruženja.

Termin ljudski resursi govori nam o ljudima u organizaciji, njihovom potencijalu, kao i svim sposobnostima koje mogu da pruže organizaciji u cilju ostvarenja njenih potreba. Pod ljudskim resursima se podrazumevaju ukupni ljudski potencijali u organizaciji: raspoloživa znanja i iskustva, upotrebljive sposobnosti i veštine, moguće ideje i kreacije, stepen motivisanosti i zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva i slično.²⁵

Ljudski resursi raspolazu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti i razvoj preduzeća. Oni poseduju inovatorske kvalitete, intelektualne, biološke i fiziološke potencijale bez kojih se ne može odvijati proces rada. Oni kreiraju proizvode i usluge, kontrolišu kvalitet, plasiraju proizvode, upravljaju finansijskim

²⁴ www.famns.edu.rs, Pržulj, Ž., (2012) *Uloga menadžmenta ljudskih resursa u ekonomiji znanja*, str. 1, datum pristupa 29.01.2013. godine;

²⁵ Suša, B., (2009) *Menadžment ljudskih resursa*, Cekom books, Novi Sad, str. 19.



sredstvima i utvrđuju opštu strategiju i ciljeve organizacije. Ljudski resursi čine značajan trošak poslovanja. U zapadnim zemljama, posebno u velikim preduzećima, troškovi radne snage čine 20%-30% ukupnih troškova, negde čak i do 50%. U privredama u tranziciji, zbog nižih cena radne snage ovaj procenat je nešto niži, ali nije nimalo zanemarljiv.

U vreme globalizacije i sveopštih reformi ljudski resursi su glavni pokretač privrednog razvoja, s' toga mudro upravljanje, usmeravanje i kontrolisanje ovog potencijala predstavlja osnovu postizanja poslovne uspešnosti. Osnovni činilac prednosti na tržištu svake organizacije postaje njihov razvoj, njihove mogućnosti, njihovo radno zadovoljstvo i motivacija, jednom rečju ljudski resursi.

3. POJAM OBRAZOVANJA

Nikada se ni u jedno područje života nije polagalo toliko nade kao u obrazovanje. Obrazovanje je bilo nada radničke klase da će znanjem dosegnuti onu moć koju su joj uskratili neuspele revolucije; obrazovanje je bilo i jeste sredstvo kojim treba emancipovati i integrisati niže slojeve, žene, osobe sa invaliditetom; obrazovanje je sredstvo kojim treba sprečiti predrasude, diskriminacije, nezaposlenost; sredstvo kojim treba savladati izazove budućnosti, usrećiti decu i učiniti odrasle sposobnima za zaposlenje.²⁶

Obrazovna delatnost iz ugla državne politike predstavlja zahvat u kreiranju budućnosti društva kroz izgradnju vrednosnog sistema, znanja i veština u generacijama koje će postepeno preuzimati kompletan društveni život.²⁷ Zato je u mnogim razvijenim društvima obrazovna politika ključno strateško pitanje kroz koje se ispoljava neposredna vizija kako sadržaja i profila društvene organizacije uključujući i privrednu strukturu, tako i položaja države u svetskoj podeli rada.

²⁶ Jovanović-Kranjec, M., *Ekonomizacija visokog obrazovanja u Republici Srbiji*, str. 89, www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs, datum pristupa 22.04.2014;

²⁷ www.petnica.rs, *Obrazovanje u prvoj polovini XXI veka*, datum pristupa 17.04.2013. godine.



Cilj obrazovanja je priprema i prilagođavanje pojedinca za nove oblike života kroz njegovo osposobljavanje za aktivno i osobeno učešće u obrazovnom procesu. Veštine, umeća, stavovi, navike i vrednosti se formiraju procesom učenja.²⁸ Nekada je ideal obrazovanja bilo prenošenje i sticanje novih znanja i veština, kao i jačanje ljudskih potencijala, a danas su ciljevi obrazovanja: efikasnost, mobilnost, produktivnost, konkurentnost.

Proces obrazovanja se odvija u okviru institucionalnog sistema obrazovanja. Takav sistem obuhvata sve obrazovne institucije koje su povezane i organizovane u jednu jedinstvenu mrežu. Obrazovne ustanove imaju osnovni zadatak da obrazuju mlade za njihovu profesionalnu aktivnost i da ih istovremeno vaspitaju u skladu sa određenim društvenim vrednostima.

Ciljevi obrazovanja i učenja stimulišu celokupnu obrazovnu delatnost i postavljaju određene zahteve pred nastavnike i učenike kako bi oni u najvećoj meri ostvarili ono što ti ciljevi predviđaju ili pretpostavljaju.²⁹ Ciljevi obrazovanja se dele na: akademske, profesionalne, društvene i personalne.³⁰

Akademski ciljevi su ciljevi ovladavanja bazičnim sposobnostima i ciljevi intelektualnog razvoja.

Profesionalni ciljevi su povezani sa pomoći pri izboru zanimanja i sa odlučivanjem na osnovu dobre obaveštenosti.

Društveni ciljevi uključuju razumevanje među ljudima, participaciju građana, moralan i etičan karakter.

Personalni ciljevi uključuju emocionalnu i fizičku dobrobit, stvaralaštvo, samoostvarenje.

²⁸ Babić, L., (2009) *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 9;

²⁹ Milutinović, J., *Pojam ciljeva obrazovanja i učenja*, str. 376, www.scindeks.ceon.rs, datum pristupa 20.05.2014;

³⁰ Milutinović, J., *Pojam ciljeva obrazovanja i učenja*, str. 377, www.scindeks.ceon.rs, datum pristupa 20.05.2014.



Sistem ciljeva na nivou obrazovnog sistema treba da ima sledeću strukturu:³¹

- efikasan prolaz učenika, indikatori su: kraće vreme završavanja škole, veća stopa prolaznosti, niže stope neuspeha, smanjenje odustajanja od školovanja i sl.;
- povećanje broja polaznika koji će moći da steknu, razumeju, zadrže i primene stečena znanja i građanske vrednosti, parametri uspešnosti su: kontinuirano ocenjivanje, ispiti i testovi koji mere istinsko znanje;
- zadovoljni i motivisani nastavnici, indikatori uspešnosti su: viši kvalitet zaposlenih u školama, manji broj nastavnika koji napuštaju sistem, postojanje profesionalnih organizacija, afirmacija rada stručnih aktiva i sl.

Nastava je proces sticanja znanja i razvijanja intelektualnih sposobnosti. Ona predstavlja proces vođenja učenika ka istini. Shodno tome nastavnik se posmatra kao osoba koja raspolaže znanjem koje treba u nepromenjenom obliku preneti učenicima.³²

Nastavni proces je složen i zahteva od nastavnika da bude dobar poznavalac struke, ali i dobar pedagog i metodičar. Sa stanovišta efikasnosti upravljanja procesom nastave presudan je učinak nastavnika. Kvalitetan rad nastavnika je od presudnog značaja za upravljanje nastavnim procesom u toku njegove realizacije. Nastavnik, učenik i nastava su neraskidivo povezani, a presudnu ulogu u funkcionisanju tog sistema, u upravljanju njime i u njegovoj regulaciji ima nastavnik. Nastavnik obrazovanjem mora da osnaži učenike da pokrenu promene u društvu, pre nego da se promenama adaptiraju. Obrazovanje za različitost, kao osnova razvoja multikulturalnog društva, treba da bude inkorporirano u programe obrazovanja i profesionalnog razvoja nastavnika.³³

Na osnovu analize međunarodnih organizacija i institucija, kao što su Svetska banka ili Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj - OECD, obrazovanje ima stratešku

³¹ Ivanović, P., *Promjene u obrazovanju-strategijski faktor otvorenog društva i njegove kompetitivnosti*, Ekonomski anali, br. 156, januar 2003 – mart 2003, str. 152;

³² Milutinović, J., *Pedagoški pluralizam: ciljevi obrazovanja i učenja u svetu koji se menja*, str. 593, www.scindeks.ceon.rs, datum pristupa 17.05.2014;

³³ Zuković, S., Milutinović, J., *Škola u duhu novog vremena: obrazovanje za različitost*, Filozofski fakultet, Novi Sad, str. 534.



važnost za ekonomski i društveni razvoj. Viši nivo i kvalitet obrazovanja u društvu u celini pozitivno utiče na produktivnost, inovativnost, demokratičnost i društvenu koheziju.³⁴

Obrazovanje danas predstavlja uslov i polugu ekonomskog napretka, naučno-tehnološkog progressa, kulturnog razvoja društva, ali i individualnog razvoja. Svako društvo koje želi da ima kvalitetno obrazovanje mora naći način kako i na koji način se meri kvalitet obrazovanja, jer samo kvalitetno obrazovanje može biti konkurentno i kompatibilno sa obrazovnim sistemima razvijenih zemalja. Kvalitetno obrazovanje je moguće samo sa kvalitetnim kadrovima, pa je menadžment ljudskih resursa kao naučna disciplina nezaobilazan u davanju smernica za razvoj kvalitetnog obrazovanja.

3.1. Društvena struktura obrazovanja

Obrazovanje predstavlja organizovan sistem sa diferenciranom unutrašnjom strukturom, složen po funkcijama i društvenim ciljevima i duboko utkan u društveni sistem i socijalna obeležja sredine.

Obrazovanje deli sudbinu društva i uklapa se u društvenu strukturu. Istorijski gledano, razvoj obrazovanja je pratio razvoj samog društva. Za razvoj obrazovanja u društvu bitno je znati u kakvom su odnosu društvo i obrazovanje. Kako se razvijalo društvo, tako je i obrazovanje doživljavalo svoju ekspanziju i nepobitno uticalo na razvoj društva. Obrazovanje je segment društva koje uvažava, ali i utiče na kulturne, socijalne i tehničko-tehnološke promene u društvu. Svakako da je obrazovanje kao važan društveni podsistem onaj socijalni filter koji nakon svih turbulencija može usmeriti društvo ka stabilnom sistemu vrednosti.

Obrazovanje je duboko utkano u društveni sistem i socijalna obeležja sredine. Ono je važan element društvene strukture koji se može posmatrati kao:³⁵

³⁴ www.mc.rs, *Neophodni koraci u reformi obrazovanja u Srbiji*, str. 1, datum pristupa 22.04.2014.



- Činilac društvene podele rada;
- Institucionalizovana delatnost sa društveno značajnim ciljevima, procesima, rezultatima i efektima;
- Društvena oblast posebnih profesionalnih aktivnosti i stručnih uloga u društvu.

Države pokušavaju da kroz obrazovanje utvrde društvene norme i vrednosti i izgrade osećanje pripadnosti svojoj zajednici, društvenoj grupi, religiji. Putem sistema obrazovanja snažno se menja struktura društva, porodice i profesija i obrazovanje u stvari predstavlja izraz društvenog sistema. Na obrazovanje naročito veliki uticaj imaju kulturne navike, jer je obrazovanje jedan od najznačajnijih činilaca transmisije kulture, prenošenja kulturnih vrednosti, normi i tekovina na članove društva. Odnos između obrazovanja i kulture konkretizuje se kroz kulturne aktivnosti i delatnost obrazovnih ustanova i njeno učešće u kulturnom životu obrazovne ustanove.

Sa promenama u strukturi društva obrazovanje postaje složenije i menja se. Razvojem, proširivanjem obima i produžavanjem trajanja obrazovanja, povećanjem broja obrazovne populacije i izdvajanjem nastavnog kadra kao posebne profesionalne grupe, obrazovanje postaje sve aktivniji činilac društvene strukture. Obrazovni sistem bitno doprinosi strukturi društva na dva načina:³⁶

1. Konzerviranjem i obnavljanjem postojećeg sastava društva i odnosa u njemu i održavanjem vrednosnog sistema, kulturnih i ideoloških normi;
2. Inoviranjem i modernizacijom društva, njegovih elemenata i vrednosti.

Ciljevi društva određuju i cilj obrazovanja i vaspitanja kao sistema. Preko sistema obrazovanja društvo utiče na budućnost generacije mladih.

³⁵ Damjanović, P., (2012) *Razvoj ljudskih resursa u obrazovanju*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istočno Sarajevo, str. 20;

³⁶ Damjanović, P., (2012) *Razvoj ljudskih resursa u obrazovanju*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istočno Sarajevo, str. 21.



Obrazovanje se danas smatra uslovom opstanka i razvoja modernog društva. Opstaju oni koji se najlakše prilagođavaju i prvi usvajaju novine. Obrazovanje 21. veka će biti usmereno prema sticanju znanja koje postaje značajan faktor društvenog razvoja i imaće odlučujuću vrednost i za pojedinca i za civilizaciju.

3.2. Tradicionalno obrazovanje naspram aktivnog obrazovanja

Novi trendovi svetskog razvoja traže od obrazovanja da drugačije pripremi učenike za život. Nosilac tih promena je prvenstveno nastavnik i on se nalazi u epicentru obrazovne reforme.

Tradicionalno obrazovanje je takvo obrazovanje u kome je unapred definisan plan i program, a cilj nastave je usvajanje istog. U njemu nastavnici verbalno prenose znanja, dok je uloga učenika da sluša, da pokuša da razume i da zapamti obavezno gradivo.

Pod uticajem savremenih promena koje se dešavaju kako u društvu, tako i u obrazovanju, polako se napušta tradicionalni sistem obrazovanja i uvodi se aktivno, moderno obrazovanje koje prati trendove svetskog razvoja.

Aktivno obrazovanje jeste obrazovanje koje je centrirano, više usmereno na dete. Planovi i programi su orijentacioni, cilj nastave je razvoj ličnosti i individualnosti svakog deteta i koriste se aktivne nastavne metode. Ovakav način rada utiče na usavršavanje nastavnika, jer se pripremaju za drugačije metode rada.

Bez obzira koliko je neka promena u obrazovanju utemeljena, ona ne može ni dodirnuti praksu bez nastavnika koji promene razumeju, prihvataju i obučeni su da ih primene. Oni više nisu "zanatlije" već koordinatori, mentori, motivatori i inovativni stručnjaci u ostvarivanju zadataka obrazovanja i vaspitanja. Uz pomoć savremenih tehnologija, naročito informacionih, permanentno otkrivaju nov način rada čime pridonose vlastitom samoobrazovanju kao značajnoj pretpostavci za aktivno sudelovanje u svetu promena.



Modernizacija obrazovanja je ne samo uslovljena nego i determinisana uticajima različitih faktora. Tu pre svega treba imati na umu jako izraženu eksploziju znanja, odnosno uticaj velikog broja novih saznanja i naučnih otkrića. Modernizacija obrazovanja pretpostavlja permanentno usavršavanje metoda, oblika i sredstava nastavnog rada, pa je sagledavanje mogućnosti usavršavanja klasičnog sistema imperativ svim prosvetnim radnicima, kako onih koji rade u neposrednoj nastavnoj praksi, tako i ostalih učesnika.³⁷

3.3. Ljudski resursi u obrazovanju

Pod ljudskim resursima u obrazovanju podrazumeva se nastavni kadar, ali i nenastavno osoblje. Ljudski resursi u obrazovanju su danas glavna preokupacija savremenih obrazovnih ustanova i organizacija. Ljudski resursi se odnose na ukupnost ljudskog potencijala u organizaciji koji se ponašaju u skladu sa ciljevima organizacije uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i ciljeva. Postoje dve velike grupacije ljudskog potencijala u školstvu. Jedna neposrednim pedagoškim radom ostvaruje nacionalne ciljeve vaspitanja i obrazovanja, a druga pomaže prvoj osiguravanjem pretpostavki za ostvarivanje tih ciljeva (stručno-razvojnih, zakonodavnih, finansijskih i sl.).³⁸

U obrazovnoj ustanovi obrazovno-vaspitni rad obavljaju: nastavnik, vaspitač i stručni saradnik. Zadatak nastavnika jeste da svojim kompetencijama osigura postizanje ciljeva obrazovanja i vaspitanja i standarda postignuća, uvažavajući principe obrazovanja, predznanja, potrebe, interesovanja i posebne mogućnosti deteta i učenika.³⁹ Nastavnik određuje najpouzdanije metode, oblike rada, sadržaje koji će se izučavati i nastavna sredstva preko kojih će se vaspitno-obrazovni proces ostvarivati. Nastavnik se ne posmatra isključivo kao predavač, već kao organizator nastave i

³⁷ Krneta, D., *Promjene u obrazovanju i interaktivna nastava*, Filozofski Fakultet, Istočno Sarajevo, str. 15;

³⁸ Staničić, S., (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu*, Odgojne znanosti, Vol. 8, br. 2, str. 517;

³⁹ www.paragraf.rs, *Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja*, Član 118, datum pristupa 17.04.2013. godine.



partner u neposrednoj komunikaciji. Nastavnik je u teorijskom smislu inicijator, agens socijalnog, naučnog i obrazovnog procesa.⁴⁰

Na osnovu prethodnih činjenica, možemo reći da su tri osnovne funkcije prosvetog radnika da koordinira aktivnosti između učenika, kolega, direktora i roditelja; da planski organizuje život i rad u školi i da pedagoški osmišljava pristup pojedincu i kolektivu na osnovu određenih razrađenih strategija. Kvalitet nastavnika u krajnjoj meri određuje kvalitet nastave kao vaspitno-obrazovnog procesa.⁴¹

Uloga nastavnika u savremenom obrazovnom sistemu se ogleda u prelasku sa tradicionalne na savremenu nastavu u skladu sa potrebama društva znanja, njihova uloga je kompleksnija kad su u pitanju metode i načini rada i njihovo profesionalno usavršavanje je preduslov u ispunjavanju obrazovno-vaspitnih zadataka. Savremeni tokovi obrazovanja ukazuju na mogućnost izgrađivanja kulture kvaliteta rada nastavnika, koja će obezbediti dobru pripremu za njegov pedagoški rad, razvoj i usavršavanje. U modernim društvima, očekivanja od nastavnika su velika. Oni moraju biti eksperti u jednom ili više predmeta, kao profesionalci moraju da postupaju autonomno, da stalno unapređuju svoja znanja, da upotpunjuju svoje predmetne ekspertize sa pedagoškim sposobnostima, uključujući motivaciju za učenje, kreativnost, saradnju, razumevanje socijalnog konteksta obrazovanja.

Vizija celoživotnog učenja i neprestanog profesionalnog razvoja zahteva nastavnika koji će znati kritički razmišljati, koji je osposobljen za refleksiju i evaluaciju i koji zna podsticati i podržavati učenike u procesu učenja. Za uspešno preuzimanje svih tih uloga nastavnik mora biti otvoren za promene i motivisan za celoživotno učenje i stalni profesionalni razvoj.

⁴⁰ Vasilijević, D., *Individualno usavršavanje nastavnika Zapadne Srbije*, Teme, XXXVI, br. 1, januar-mart 2012, Niš, str. 255-276;

⁴¹ Krstić, K., *Rad nastavnika u novom IT okruženju*, str. 4, www.ftn.kg.ac.rs, datum pristupa 22.09.2014.



Sistem obrazovanja zaposlenih u obrazovanju je rascepan i razlikuje se u zavisnosti od nivoa obrazovanja na kome će oni raditi. Učitelji se školuju na učiteljskim fakultetima, nastavnici predmetne nastave u osnovnim školama na raznim fakultetima odgovarajućih akademskih smerova. U Srbiji postoji 5 učiteljskih fakulteta: u Somboru (Novosadski Univerzitet), Beogradu (Beogradski Univerzitet), Vranju (Niški Univerzitet), Jagodini i Užicu (Kragujevački Univerzitet). Osnovne studije na ovim fakultetima traju četiri godine i završavaju se polaganjem diplomskog ispita, nakon čega slede jednogodišnje postdiplomske studije koje se završavaju izradom master rada u skladu sa ECTS sistemom bodovanja.

Nastavnike zapošljavaju školski odbori i njihov status je regulisan slično kao i za zaposlene u javnoj upravi. Uslovi rada su regulisani Zakonom o radu u državnoj upravi, a plate su zadate na nivou države kao proces pregovora između Ministarstva finansija, Ministarstva prosvete i odgovarajućih nastavničkih sindikata.

Nažalost, ljudski resursi u obrazovanju imaju drugorazredno značenje u obrazovnim institucijama u Srbiji. Razlog takvog odnosa su dramatični prirodni i društveni poremećaji koji su marginalizovali ljudski faktor. Usled gubitka ekonomske osnove za obrazovanje u Srbiji tokom devedesetih godina, nastavnička profesija izgubila je privlačnost, na delu je bila negativna selekcija i ona je postala osiromašena struka. Rad u školi danas se vidi kao prilika za zaposlenje koje pruža osnovnu socijalnu sigurnost, manje rada i duge odmore, ali nikakve ekonomske ili karijerne mogućnosti. Uglavnom takav posao privlači žene sa decom ili one koji su skloni prihvatanju dodatnog posla u privatnom sektoru.

Uprkos činjenici da je broj dece i mladih koji su u sistemu obrazovanja u konstantnom padu broj zaposlenih od predškolskih ustanova do fakulteta je u stalnom porastu. U martu 2012. godine u obrazovanju je u Srbiji radilo 140.534 lica, što je za 8.355 lica više nego u septembru 2008. godine. Najviše je povećan broj zaposlenih u Vojvodini



(za 8%), južnoj i istočnoj Srbiji (za 6,8%), a nešto manje u Beogradu (za 5,6%) i Šumadiji i zapadnoj Srbiji (za 4,9%).⁴²

Da bi ljudski resursi u obrazovanju zauzeli svoje mesto u institucijama obrazovanja mora se poći od činjenice da su ljudi i njihovo znanje državno bogatstvo. Pozitivan odnos prema ljudskim resursima u obrazovanju doprinosi većoj zainteresovanosti za obrazovanje, a veća zainteresovanost za obrazovanje će doprineti da najbolji kadrovi budu zainteresovani za rad u obrazovanju i obrazovnim institucijama. U razvijenim zemljama se sve veća važnost daje ljudskim resursima jer su obrazovanje i ljudski resursi u obrazovanju na tržištu i u konkurenciji sa drugim oblastima pokazali svoju dominantnost zbog toga što u obrazovanje dolaze najbolji i najstručniji kadrovi.

4. STRUKTURA SISTEMA OBRAZOVANJA U SRBIJI

Svest o tome da je obrazovanje ključno za razvoj države i društva u celini u Srbiji se javila sa nastankom državnosti, tako da je 11. januara 1811. godine ustanovljeno prvo Popečiteljstvo prosvetljenja naroda na čijem čelu je bio Dositej Obradović. Zatim Ustavom Kneževine Srbije od 1835. godine ustanovljen je Državni Sovjet i šest ministarstava, a među njima i prosvetljenja. Za privremenog popečitelja je imenovan Dimitrije Davidović, a 45 godina kasnije 1880. godine Zakonom o uređenju Ministarstva prosvete i crkvenih poslova izvršene su suštinske promene kad je u pitanju prosvetna vlast u Srbiji.⁴³

Stanje u obrazovanju tokom protekle dve decenije u Srbiji bilo je pod jakim uticajem društvenih, političkih i ekonomskih promena koje su se u ovom periodu odvijale. Tokom devedesetih godina XX veka Srbija se suočila sa velikom društvenom krizom koja je dovela do značajnog pada finansijskih i materijalnih sredstava izdvajanih za

⁴² www.makroekonomija.org, *Obrazovanje: Promena broja zaposlenih od 2008-2012*, datum pristupa 21.04.2013. godine;

⁴³ Karavidić, S., Čukanović-Karavidić, M., *Regionalizacija i decentralizacija obrazovanja u Srbiji*, str. 15, www.vps.ns.ac.rs, datum pristupa 15.04.2014.



obrazovanje što je dovelo do obezvređivanja vaspitno-obrazovne delatnosti. Kadar za obavljanje nastavničke profesije je bio nedovoljno osposobljen, razvijen sistem stručnog usavršavanja nije postojao, a nastavnici su bili slabo motivisani usled niskih zarada i lošeg životnog standarda.

Iako obrazovanje u Srbiji ima istoriju dugu više od dva veka, savremeni sistem obrazovanja dosta zaostaje za realnim potrebama društvenog razvoja, jer je obrazovni nivo jedne društvene zajednice pokazatelj do koje mere je postignut društveni razvoj. U nekoliko navrata u periodu nakon 2000. godine oblasti kao što su struktura, upravljanje, finansiranje, nastavnički kadar, obrazovni program, udžbenici i ocenjivanje postali su predmet obrazovnih promena i rasprava u krugovima stručne i šire javnosti. Obrazovnim sistemom i promenama u njemu rukovodi Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja. Ključni okvir za regulisanje obrazovnog sistema u Srbiji je Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja i Strategija razvoja obrazovanja do 2020. godine. Prema Zakonu obrazovni sistem je zasnovan na principu obaveznog predškolskog i osnovnog obrazovanja i srednjoškolskog i visokog obrazovanja koji nisu obavezni.

Danas obrazovanje u Srbiji obuhvata predškolsko, osnovno, srednje i visoko obrazovanje koje se odvija u više od 1800 obrazovnih ustanova i obuhvata 1.400.000 učenika i studenata i oko 102.000 zaposlenih lica u prosveti.⁴⁴ U školskoj 2010/2011.godini je u osnovnom obrazovanju učestvovalo 53% učenika, srednjem 26% i visokom 21% učenika-studenata.⁴⁵ Građani Republike Srbije jednaki su u ostvarivanju prava na obrazovanje i vaspitanje, bez obzira na pol, rasu, nacionalnu, versku i jezičku pripadnost, socijalno i kulturno poreklo, imovno stanje, uzrast, fizičku i psihičku konstituciju, smetnje u razvoju i invaliditet, političko opredeljenje ili drugu ličnu osobinu.

⁴⁴ Klenha, V., Nielsen, S., Petkova, E., Ercan Su, A., (2010) *Razvoj ljudskih resursa u Srbiji*, Pregled - konačna verzija, str. 5;

⁴⁵ www.stat.gov.rs, *Statistički godišnjak Republike Srbije – Obrazovanje*, 2012, datum pristupa 06.04.2013. godine.



Osnovni ciljevi obrazovanja u Srbiji su:⁴⁶

1. Dostupnost obrazovanja – demokratizacija procesa obrazovanja;
2. Kvalitetno obrazovanje;
3. Oslobođanje ekonomske inicijative lokalnih vlasti.

Školsko obrazovanje u Srbiji je u velikoj meri bazirano na formalnim principima obrazovanja koji se ogledaju u sledećem:⁴⁷

- ono omogućava sticanje osnovnih znanja i veština u skladu sa unapred definisanim planom i programom;
- hijerarhijski je definisano u smislu da je odnos nastavnik – učenik jednosmeran i vertikaln, te da je nastavnik nosilac znanja, a učenik primalac znanja;
- podeljeno je na razrede i stepene;
- omogućava dobijanje diploma, sertifikata zvanja i statusa u društvu;
- po svojoj prirodi je nefleksibilno sa retkom mogućnošću prilagođavanja individualnim potrebama.

Stanje u sistemu obrazovanja u Srbiji je analizirano od strane nekoliko međunarodnih i domaćih organizacija (OECD, UNICEF, UNESCO, itd), ali rezultati pojedinih istraživanja nisu dostupni ili se proglašavaju nerelevantnim. Ipak, neki podaci govore o nedovoljnom kvalitetu sistema obrazovanja u Srbiji:⁴⁸

- Prema popisu iz 2002. godine, obrazovni profil stanovništva je vrlo nizak:
 - 11% stanovništva je završilo neki oblik visokog obrazovanja (6,5% univerzitet);
 - 41% stanovništva ima završenu srednju školu;
 - 24% stanovništva ima završenu osnovnu školu, a 20% nema ni osnovnu školu.

⁴⁶ Karavidić, S., Čukanović-Karavidić, M., *Regionalizacija i decentralizacija obrazovanja u Srbiji*, str. 17, www.vps.ns.ac.rs, datum pristupa 15.04.2014;

⁴⁷ www.matchdo.rs, *Situaciona analiza o stanju u oblasti formalnog i neformalnog obrazovanja, nezaposlenosti i ekonomskim trendovima u Republici Srbiji u 2013-oj godini*, str. 4, datum pristupa 12.04.2014;

⁴⁸ www.mc.rs, *Neophodni koraci u reformi obrazovanja u Srbiji*, str. 2, datum pristupa 22.04.2014.



- Oko 5% dece ne upiše osnovnu školu, dok u seoskim sredinama taj procenat iznosi 20%;
- Nastavljanje školovanja je veoma određeno socio–ekonomskim faktorima;
- Na PISA testiranju 2003. i 2006. godine, Srbija je ispod OECD proseka u sve četiri kategorije. Skoro 30% učenika po pismenosti je bilo na najnižem nivou.

Preuređenje obrazovanja zahteva usvajanje strategije obrazovanja koja mora biti zasnovana na proceni stanja, analizama rezultata postignuća učenika...U tome treba da učestvuju široka stručna javnost, nastavnici, učenici, roditelji, predstavnici poslovnog sektora. Strategija mora biti usklađena sa svetskim i evropskim standardima i strategijom koji su usvojili Parlament i Vlada Republike Srbije. Posebna pažnja mora da se obrati na usvajanje obrazovnih standarda u procesu osiguranja kvaliteta i postignuća učenika nakon svakog ciklusa obrazovanja, kao i usklađivanje programa inicijalne obuke i stručnog usavršavanja i razvoja nastavnika. Treba omogućiti participaciju svih zainteresovanih u procesima promene obrazovanja; realno učešće sve dece u obrazovnom procesu; razvoj demokratskih odnosa i uvažavanje svih aktera u vaspitno–obrazovnom procesu; kao vrednosti koje se prenose kroz nastavu i vannastavne aktivnosti; kao i uspostavljanje efikasnih, efektivnih i trajnih mehanizama praćenja, analiziranja i izveštavanja o započetim promenama u obrazovanju prema prihvaćenim standardima na svim nivoima.

Do sad se nažalost obrazovanje nije dovoljno koristilo u razvoju Srbije. Obrazovni kadar se uglavnom ‘‘izvezio’’. Da bi obrazovanje postalo razvojna šansa svake države, pa i Srbije potrebno je prvo ponuditi onima koji se obrazuju bolji kvalitet obrazovanja i drugo, razviti privrednu strukturu koja je u skladu sa ovakvom mogućom obrazovnom ponudom domaćeg tržišta. U proteklih 10 godina obrazovanju se pristupalo više segmentirano nego u celini. Reforma osnovnog i srednjeg obrazovanja se sprovodila odvojeno od reforme visokog obrazovanja. Dok se reforma osnovnog i srednjeg obrazovanja sprovodi više centralistički, visokim obrazovanjem



se upravlja "odozdo", to jest od strane samih visokoškolskih ustanova.⁴⁹ U 2009. godini donet je Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja kojim je postavljan temelj modernijem sistemu predškolskog, osnovnog i srednjeg obrazovanja i vaspitanja. Sam zakon predviđa novine u zahtevanim kompetencijama nastavnika u školama.

4.1. Osnovno obrazovanje i vaspitanje

Vizija uspešnog obrazovnog sistema počiva na viziji kvalitetnog osnovnog obrazovanja. Osnovno obrazovanje i vaspitanje je delatnost od neposrednog društvenog interesa i ostvaruje se kao javna služba. Misija osnovnog obrazovanja i vaspitanja jeste da bude temelj celokupnog sistema obrazovanja i da obezbedi kvalitetno obrazovanje svih građana. Funkcija osnovnog obrazovanja jeste da bazično opismeni učenike iz svih oblasti značajnih za život, da ih osposobi za dalje školovanje, celoživotno učenje i aktivan i konstruktivan život u savremenom društvu.⁵⁰

Osnovno obrazovanje prema Ustavu Republike Srbije je obavezni nivo obrazovanja i počinje na uzrastu od 7 godina. Ono je jedinstveno za svu decu, organizovano u 2 ciklusa, sa razrednom nastavom od 1. do 4. razreda i predmetnom nastavom od 5. do 8. razreda. Delatnost osnovnog obrazovanja i vaspitanja obavlja škola i to:⁵¹

1. Osnovna škola;
2. Osnovna škola za obrazovanje odraslih;
3. Osnovna muzička škola;
4. Osnovna baletska škola;
5. Osnovna škola za učenike sa smetnjama u razvoju.

⁴⁹ Kronja, J., i dr, (2011) *Vodič kroz strategiju Evropa 2020*, Evropski pokret u Srbiji, Beograd, str. 101;

⁵⁰ www.matchdo.rs, *Situaciona analiza o stanju u oblasti formalnog i neformalnog obrazovanja, nezaposlenosti i ekonomskim trendovima u Republici Srbiji u 2013-oj godini*, str. 5, datum pristupa 12.04.2014;

⁵¹ www.mps.gov.rs, *Zakon o osnovnom obrazovanju i vaspitanju*, član 3., datum pristupa 07.05.2014.



Osnovna škola je ustanova za obavljanje delatnosti u oblasti osnovnog obrazovanja. Ona može raditi kao potpuna (osmorazredna) i nepotpuna (sa manje od osam razreda) osnovna škola. Osnovna škola za obrazovanje odraslih je škola u kojoj sva lica koja nisu stekla obavezno osnovno obrazovanje do 15. godine života, nastavljaju osnovno obrazovanje po posebnom programu. U nižim umetničkim školama dobijaju osnove znanja iz oblasti muzičke i baletske umetnosti, nakon kojih mogu da nastave školovanje u srednjim umetničkim školama. Osnovna škola za učenike sa smetnjama u razvoju je posebna škola u koju se upisuje lice na osnovu rešenja kojim se utvrđuje vrsta i stepen ometenosti u razvoju.⁵²

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku učešće broja dece u osnovnom obrazovanju u 2010. godini je bilo 96%, a 2011. godine 95%. U 2011. godini stopa odustajanja od školovanja u osnovnom obrazovanju na nivou republike Srbije je bila niža od 1% što ukazuje da veoma mali broj učenika odustaje od školovanja na nivou osnovnog obrazovanja, dok je stopa završavanja osnovnog obrazovanja bila na nivou od 96,6%.⁵³

U 2011. godini osnovno obrazovanje se realizovalo u oko 3.500 školskih objekata. Ovu mrežu osnovnih škola u Srbiji čini 1.141 matična škola (nalaze se u većim naseljima) i 2.328 područnih odeljenja/škola (u manjim mestima) gde svega 12% učenika pohađa nastavu. Postoji saglasnost da postojeća mreža osnovnih škola nije usklađena sa značajnim demografskim promenama. Zbog neprilagođene mreže u velikom broju osnovnih škola nastava se odvija u dve smene (u manjem broju i u tri smene), dok u ruralnim sredinama postoji veliki broj područnih odeljenja sa svega nekoliko učenika.

⁵² www.rzs.stat.gov.rs, *Istraživanja o osnovnim školama*, str. 2, datum pristupa 27.09.2014;

⁵³ www.parlament.gov.rs, *Izveštaj o radu nacionalnog prosvetnog saveta za 2012. godinu*, str. 20, datum pristupa 22.04.2014.



Table 1 Veličina sistema osnovnog obrazovanja za 2003/2004 godinu.

	Broj škola	Broj odeljenja	Broj učenika
Srbija ukupno	3.587	31.174	667.570
Uža Srbija	3.052	22.735	487.752
Vojvodina	535	8.439	179.818

Izvor: *Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije*

Nedovoljno ulaganje u razvoj mreže obrazovnih ustanova, njihovu opremljenost i profesionalni razvoj nastavnika, rezultiralo je opštim padom kvaliteta u osnovnim školama. To se odnosi na higijenu, grejanje, veličinu učionica/kabineta, nedostatak sala za fizičko vaspitanje, opremljenost kabineta i biblioteka, nedostatak didaktičkih asistivnih obrazovnih sredstava, itd. Možemo reći da su najdominantniji problem u osnovnom obrazovanju dostupnost i kvalitet obrazovanja.

U školskoj 2010/2011 godini broj nastavnika u osnovnom obrazovanju je iznosio 50.700, što je za 186 nastavnika manje u odnosu na prethodnu školsku godinu. Od tog broja oko 62% nastavnika je angažovano sa punim radnim vremenom, što znači da u osnovnim školama dolazi oko 11 učenika po jednom nastavniku.⁵⁴

Na osnovu priloženih podataka možemo reći da je osnovno obrazovanje u Srbiji obeleženo brojnim teškoćama. Mreža škola nije prilagođena potrebama, škole nisu adekvatno opremljene, nastavni planovi i programi su neadekvatni, nastavnici nisu dovoljno pripremljeni da odgovore na nove potrebe...Osnovno obrazovanje ne može da izadje u susret obrazovnim potrebama i potrebama društva i da zahteva korenite promene u svim segmentima. Zato je jako bitno da u nekom narednom periodu glavni prioriteti budu: povećanje broja učenika koji završavaju osnovno obrazovanje, razvoj standarda učeničkih postignuća i u skladu sa tim reforma nastavnih planova i programa, unapređivanje razvoja nastavnika kako bi unapredili svoje profesionalne kompetencije i u saradnji sa fakultetima osigurati da inicijalno obrazovanje budućih

⁵⁴ www.parlament.gov.rs, Izveštaj o radu nacionalnog prosvetnog saveta za 2012. godinu, str. 24, datum pristupa 22.04.2014.



nastavnika obezbedi da nastavnici dostignu postojeće standarde nastavničkih kompetencija.

4.2. Strategija razvoja obrazovanja do 2020. godine

Srbija teži modernom obrazovnom sistemu koji će doprineti efikasnijem ekonomskom oporavku, podržati razvoj demokratije i doprineti procesu evropske integracije zemlje. Put Srbije ka razvijenom, savremenom demokratskom društvu, vodi preko savremenog koncepta nastave i uopšte produktivnog sistema obrazovanja i vaspitanja, jer se isti ogleda u delovanju pojedinaca i interesnih grupacija.⁵⁵

U proteklih nekoliko godina ključne promene u obrazovnoj politici i praksi Srbije ogledale su se u: definisanju obrazovnog kurikulumu; uvažavanju različitosti i ostvarivanju prava na obrazovanje za sve društveno ranjive grupe; menjanju paradigme upravljanja obrazovnim institucijama; većem otvaranju škole prema radnom okruženju i razvijanju novih oblika saradnje sa svim zainteresovanim stranama; uvođenju samovrednovanja kao oblika internog upravljanja kvalitetom u školama.⁵⁶

Nakon donošenja Zakona o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja u kojem su zakonom propisani ciljevi i obavezni ishodi učenja, doneta je 2012. godine i Strategija razvoja obrazovanja u Republici Srbiji do 2020. godine. Prema njoj neophodno je uvesti personalne poslovne veštine u obrazovni sistem Srbije.

Misija sistema obrazovanja u Republici Srbiji u 21. veku je da osigura osnovni temelj života i razvoja svakog pojedinca, društva i države zasnovane na znanju, potpunim prihvatanjem uloge koju obrazovanje mora imati u ekonomskom, kulturnom, socijalnom, političkom i drugom razvoju zemlje i poboljšanju strateškog,

⁵⁵ Kovačević, M., *Mediji i obrazovanje - izazovi savremenog doba*, str. 526, www.kpolisa.com, datum pristupa 07.05.2014;

⁵⁶ Pavlović, B., *Izazovi liderske uloge nastavnika*, Zbornik Instituta za pedagoška istraživanja, br. 2, decembar 2008, str. 389.



kooperativnog i konkurentnog kapaciteta i položaja Republike Srbije u savremenom svetu.⁵⁷ Pred obrazovni sistem se kao osnovni zadatak postavlja zahtev da svaki pojedinac razvije svoje potencijale, da se osposobi da upotrebljava svoje znanje, da ga unapređuje, da razume ono što je naučeno. Vizija reforme obrazovanja u Srbiji predlagala je obrazovni sistem koji je: decentralizovan, efikasan, efektivan, transparentan; upošljava visokoprofesionalan, refleksivan i kreativan prosvetni kadar.

Sistem obrazovanja nastavnika je ključni faktor podizanja kvaliteta obrazovanja na svim nivoima. U cilju mobilisanja tog faktora neophodno je da se izgradi nacionalni sistem profesionalizacije profesije nastavnika. Taj sistem treba da obezbedi sticanje svih potrebnih profesionalnih kompetencija nastavnika. Ova strategija daje okvirna rešenja za izazove, počev od mera poboljšanja sistema regrutovanja za profesiju nastavnika, preko promene u inicijalnom obrazovanju nastavnika, sistema stručnog usavršavanja, uvođenja u posao i davanja licenci, uvođenja sistema evaluacije nastavnika, do primene adekvatnog sistema profesionalnog napredovanja.⁵⁸

Srbiji treba obrazovni sistem koji će biti kompaktan - u skladu sa razvojnom strategijom i fleksibilan - kako bi se prilagodio tržištu.

5. ULOGA MARKETING MENADŽMENTA U OBRAZOVANJU

Menadžment je delotvorno znanje koje se primenjuje u kontinuiranom procesu: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja poslovnih aktivnosti radi ostvarenja organizacione svrhe i ciljeva, kako bi neka organizacija bila efektivna i efikasna.⁵⁹

Menadžment u obrazovanju nije više ideja, niti filozofska koncepcija, već i realnost svakodnevnog življenja, uzrok i posledica svake vrste pozitivnog razvoja. A

⁵⁷ www.srbija.gov.rs, *Strategija razvoja obrazovanja u Republici Srbiji do 2020. godine*, str. 19, datum pristupa 12.04.2014;

⁵⁸ www.srbija.gov.rs, *Strategija razvoja obrazovanja u Republici Srbiji do 2020. godine*, str. 28, datum pristupa 12.04.2014;

⁵⁹ Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević Boljanović, J., (2008) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 18.



obrazovanje postaje najsigurniji put do dobrog zaposlenja i ostvarivanja ličnih ciljeva ljudi. Intezitet razmene znanja na tržištu je značajno povećan u odnosu na raniji period, pa je to sad jedno od najdinamičnijih tržišta.

Tržište obrazovanja obuhvata sve obrazovne ustanove jedne zemlje, stanovništvo koje ima odgovarajuću potrebu za obrazovanjem i državni sistem koji reguliše tržište obrazovanja. Usled društveno-ekonomskih promena obrazovne ustanove prelaze na tržišni sistem obrazovanja i povećava se značaj implementacije marketing koncepta i kreiranje marketing sistema. Pred obrazovnim ustanovama je veliki zadatak čijom realizacijom se mogu ostvariti i važni poslovni ciljevi koji bi doveli do ravnoteže obrazovanja sa tržištem rada, povećanja imidža škola i učenika, povezivanja sa privrednim subjektima, itd. Da bi se to realizovalo polazna pretpostavka je da obrazovne ustanove razviju marketing informacioni sistem koji bi prikupljao informacije sa oba tržišta i obradom definisao i predviđao kretanje potražnje za kadrovima.⁶⁰ Nakon stvaranja informacione baze za donošenje odluka, treba se pristupiti stvaranju konkretnih marketing programa i planova kako privući potencijalne korisnike (učenike) i uspostaviti veze sa tržištem rada. Koncept koji se najviše koristi je koncept marketing miksa. Njegova četiri osnovna instrumenta su:⁶¹

- **Proizvod**=Znanje kao proizvod - Finalni proizvod sistema obrazovanja je osposobljen kadar koji poseduje znanje, veštine, praksu, iskustvo;
- **Cena**=Cena znanja - Posmatranje cene se povezuje sa izvorima prihoda i načinom finansiranja ustanova i zavisi od kretanja tražnje i ponude za informacijama. Važan faktor o odlučivanju o ceni je vremensko trajanje procesa obrazovanja, jer jednom upisan učenik postaje korisnik za duži vremenski period;
- **Distribucija**=Distribucija znanja - Distribucija znanja (uslužni proizvod) se razlikuje od distribucije materijalnog proizvoda. Bitni su tipovi kanala

⁶⁰ Damjanović, P., (2012) *Razvoj ljudskih resursa u obrazovanju*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istočno Sarajevo, str. 36;

⁶¹ Damjanović, P., (2012) *Razvoj ljudskih resursa u obrazovanju*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istočno Sarajevo, str. 36.



isporuke, njihov kvalitet, pokrivenost tržišta, sposobnost da se prodre do svakog korisnika;

- Promocija=Promocija znanja - Promotivne aktivnosti treba usmeriti na stvaranje imidža obrazovne ustanove kroz promovisanje imena, istorijata, kvaliteta kadrova, uspeha učenika... Na taj način se postiže pozitivno pozicioniranje škole u svesti korisnika.

Potrebna je sinhronizacija sva četiri elementa kako bi se ostvarila sinergija konačnog efekta marketing aktivnosti.

5.1. Primena marketinga u obrazovanju

Prema Kotleru marketing je organizaciona funkcija i set procesa kreiranja, komuniciranja i isporuke vrednosti potrošačima i upravljanja odnosom sa kupcima, na način koji donosi koristi organizaciji i njenim stejkholderima.⁶²

Tradicionalno, marketing je povezan sa konceptom profitabilnosti i obezbeđivanja konkurentske pozicije preduzeća. Stoga je opravdana dilema oko utvrđivanja uloge marketinga u jednoj organizaciji u kojoj profit nije glavni cilj i gde zadržavanje konkurentske pozicije ne mora biti od primarne važnosti. S druge strane, odnosi razmene u neprofitnim organizacijama nešto su komplikovaniji i na njih mogu uticati zakonski, politički i drugi faktori. Tim pre je potrebno preduzeti mnoge marketing aktivnosti za povećanje efektivnosti razmene neprofitnih organizacija. Obraćanjem pažnje na ključne faktore makro i mikro okruženja, ostvaruju se velike mogućnosti smanjenja rizika u sprovođenju marketing aktivnosti u neprofitnim organizacijama.

Jedan od načina za utvrđivanje potreba i mogućnosti za uvođenje marketing aktivnosti je primena SWOT analize, takozvane analize internih snaga i slabosti i eksternih šansi i pretnji jedne neprofitne organizacije. Zastupljeno je mišljenje da u neprofitne

⁶² Kotler, P., Lane Keller, K., (2006) *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 6.



organizacije ne treba uvoditi marketing jer je funkcija koju one obavljaju neophodna društvu i društvenim zahtevima, a korisnici će sami pronaći uslugu koja im je potrebna. U takvim uslovima na marketing se gleda kao na trošenje javnih sredstava. Za ovakve organizacije tipična je finansijska podrška jer je prihod često u obliku subvencija ili budžetskog dodeljivanja.

Prilikom uvođenja koncepcije orijentisane ka korisniku, neprofitne organizacije koje se bave pružanjem usluga, bi trebalo da uzmu u obzir dva bitna činioca: uspešnost usluge i utisak koji osoblje ostavlja na korisnike. Kriterijumi uspešnosti usluge mogu biti: raspoloživost, jedinstvenost, kvalitet, reputacija, savremenost, pouzdanost.⁶³

Obezbeđenje sistema kvaliteta u marketingu može se definisati kao planiranje i sistem organizovanja svih marketinških aktivnosti u cilju osiguranja činjenice da proizvod ili usluge budu po zahtevima tržišta. Implementacija koncepta kvaliteta u marketingu zavisi od specifičnosti delatnosti preduzeća, proizvoda-usluga, okruženje i tržišta. Način na koji se ostvaruje kvalitet u marketingu menjaće se u zavisnosti od promena u okruženju, pojave novih proizvoda-usluga i konkurenata, novih kupaca, tehnologija, novih standarda i novih marketinških istraživanja. Neposredna korist od primene sistema kvaliteta u marketingu ogleda se u tome što obrazovna ustanova:⁶⁴

1. Projektuje svoju ponudu i njenu prezentaciju na tržištu;
2. Efikasno integriše marketinške aktivnosti;
3. Obezbeđuje dobre interaktivne veze i odnose marketing funkcije sa ostalim upravljačkim funkcijama obrazovne ustanove;
4. Marketinške odluke i potrebe zasniva na relevantnim marketing istraživanjima;
5. Marketinški planovi su u velikoj meri realni i uporedivi u odnosu na definisane standarde;

⁶³ Damjanović, P., (2008) *Menadžment u obrazovnim organizacijama*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istočno Sarajevo, str. 97;

⁶⁴ Damjanović, P., (2008) *Menadžment u obrazovnim organizacijama*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istočno Sarajevo, str. 104.



6. Zasniva svoj potencijal na znanju i sposobnostima svojih zaposlenih i konstantno im pomaže u njihovom razvoju, i to: edukacijom, treningom, usavršavanjem preko određenih oblika školovanja.

Danas obrazovni sistem zahteva kompetentnog nastavnika i dobro organizovan menadžment škole, koji kroz timski rad i saradnju, školu treba da promoviše i reklamira. Promocija i marketing škole su neophodni da bi se privukla pažnja zainteresovanih stejkholdera i javnog mnjenja. Škole imaju zadatak da sebe i svoju ponudu na što bolji način predstave i promovišu u okruženju, preko sajtova, učešća na takmičenjima, smotrama, sajmovima i drugim manifestacijama, kao i putem realizacije projekata, čijom implementacijom škole postaju specifične i prepoznatljive u sredini.⁶⁵

Kvalitet se može definisati i izmeriti na osnovu specifikacija organizacije i na osnovu očekivanja korisnika usluga. Na primeru primene principa kvaliteta u obrazovnim uslugama ima izvesnih nejasnoća. Praksa pokazuje da zadovoljstvo učenika iskustvom škole predstavlja više od polovine ukupne procene kvaliteta obrazovne usluge. Iako su korisnici obrazovnih usluga sposobni da procene kvalitet dobijene usluge (npr. da li je osoblje koje radi u školi ljubazno), oni su manje stručni da procene da li nastavnici koriste savremene metode rada. Kako je kvalitet usluge i uslužnog procesa u direktnoj vezi sa zaposlenima i potrošačima, marketing usluga zahteva pored tradicionalnog, eksternog marketinga (usmerenog ka tržištu) i interni marketing. Cilj je da se zaposleni edukuju, motivišu i okupe oko zajedničkih ciljeva svake obrazovne ustanove.⁶⁶ Oni se posmatraju kao interni potrošači, jer je velik značaj uslužnog personala za ukupnu percepciju usluge i uslužnog procesa, odnosno za kvalitet i zadovoljstvo potrošača, odnosno u ovom slučaju učenika. Stoga se i smatra da su ključni elementi internog marketinga: motivacija i satisfakcija zaposlenih (nastavnog osoblja), orijentacija na potrošače (učenike) i njihovu satisfakciju, interfunkcionalna

⁶⁵ Karanac, R., Papić, Ž., Jolović, S., (2011) *Promocija i marketing obrazovno-vaspitnih ustanova*, Tehnologija, informatika i obrazovanje za društvo učenja i znanja, 6. Međunarodni simpozijum, Tehnički fakultet, Čačak, str. 2;

⁶⁶ Veljković, S., (2009) *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 350.



koordinacija i integracija, marketinški pristup svim segmentima poslovne aktivnosti, implementacija specifičnih korporativnih ili funkcionalnih strategija.⁶⁷

Iz svega prethodnog proizilazi da obrazovne usluge podrazumevaju visok kvalitet iskustva i pouzdanosti, a njihova upotreba podrazumeva i veći rizik. To je zbog činjenice što se većina korisnika usluga uglavnom oslanja na komunikaciju sa isporučiocem usluga (nastavnik) pre nego na samoprocenjivanje da li je i koliko dobro isporučena usluga. Važnu ulogu u izboru isporučioca usluge ima cena, zaposleni, proces isporuke usluge i fizički dokazi (opremljenost kabineta obrazovne ustanove), odnosno dostupnost i raspoloživost usluge. Tako da iz svega možemo da konstatujemo da poboljšanje kvaliteta usluge obrazovanja dovodi do unapređenja satisfakcije učenika.

5.2. Komunikacija u obrazovanju

Pod komunikacijom se podrazumeva prenošenje podataka ili informacija putem određenih simbola i ona ima veoma naglašenu ulogu u funkcionisanju svake organizacije, bila ona profitna ili neprofitna.

Komunikacije su složena oblast o kojoj se danas u eri informatičkog društva može mnogo govoriti. Komunikacija je sredstvo kojim ubeđujemo, informišemo, motivišemo i vodimo pojedinca prema grupnom cilju. Suština grupnih napora je saradnja, a ključ za saradnju je komunikacija.⁶⁸ Odnosi među ljudima u organizaciji i uopšte zavise od toga koliko uspevaju da međusobno uspešno komuniciraju. Osnovni elementi procesa komunikacije su: izvor (pošiljalac) poruke, primalac poruke, poruka, kanali, sredstva komuniciranja, fizički i socijalni kontekst u kome se odvija komunikacija, proces povratne reakcije (feedback).

⁶⁷ Veljković, S., (2009) *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 350;

⁶⁸ Suša, B., (2009) *Menadžment ljudskih resursa*, Cekom books, Novi Sad, str. 114.



Pošiljalac je izvor komunikacija. To može biti pojedinac, u našem slučaju nastavnik, organizaciona celina ili organizacija (obrazovna ustanova) koja poseduje informacije i ima nameru da uđe u komunikaciju. Pošiljalac mora voditi računa da izabere informacije za koje je siguran da će biti, ili mogu da budu, razumljive za primaoca poruke. U suprotnom se neće postići očekivani efekti procesa komuniciranja.

Primalac prima poruku. Način prijema i razumevanja sadržaja poruke je uslovljen interesima primaoca, znanjem, aktuelnim sistemom vrednosti, iskustvom, očekivanjima, osobinama ličnosti, stavovima i dr. Prava komunikacija je ostvarena kada je poslata poruka primljena i kada je izazvala odgovarajuću promenu.

Poruka se šalje verbalnim, pisanim ili usmenim znacima i neverbalnim znacima. Poruka sadrži informacije koje pošiljalac ima nameru da uputi primaocu i ona predstavlja svrhu komunikacionog procesa. Svaka poruka ima dva aspekta: racionalni (činjenice, podaci, problemi) i emotivno-socijalni (stavovi, interesi, iskustva, ciljevi, emotivne posledice). Komunikacija između ljudi se nikad ne odvija samo na racionalnom planu, već i na nivou odnosa, a efikasnost komunikacije zavisi od usklađenosti i ravnoteže između ova dva nivoa.

Kanali komunikacije su putevi kojima se prenose informacije u organizaciji. Mogu biti jednosmerni i dvosmerni, i mogu se kretati odozgo nadole, odnosno nagore i horizontalno, bočno i laterarno.

Sredstva komuniciranja predstavljaju oblik fizičkog prenošenja poruke od pošiljaoca do primaoca. Uobičajena sredstva koja se koriste su glas, gestikulacija, pisani tekstovi, slike, telefon, televizija, pošta, predmeti.

Razmena informacija između pošiljaoca i primaoca se ne odvija izolovano, već u realnom ambijentu, određenom fizičkim i socio-psihološkim faktorima. Ovi faktori imaju uticaj na efikasnost komuniciranja, tako što apsorbiraju deo energije učesnika u



komunikaciji. To dovodi do rasipanja energije, a što je rasipanje veće komunikacija je manje efikasna.

U važne faktore uspešne komunikacije spadaju i psihološki signali koji prate osnovnu poruku kao što su neverbalni znaci, stavovi sredine, reakcije sredine, sistem vrednosti. Već smo rekli da je stvarna komunikacija postignuta onda kada primalac reaguje na primljenu poruku. U komunikaciji mora da postoji povratna reakcija. Obezbeđenje kvaliteta podrazumeva ne samo redovno dobijanje povratnih informacija već i njihovo stalno podsticanje i unapređenje.

Opšte je prihvaćeno mišljenje da se tehnike u komunikaciji stalno razvijaju. To je očito rezultat promena u samom društvu, kako u ponašanju ljudi tako i u tehnološkom razvoju koji kreira različite kanale komunikacije. Danas moderno komuniciranje predstavlja dvosmernu interakciju i razlikuje se od nekadašnje teorije injekcije po kojoj je primaoc (slušaoc) poruke samo pasivni objekat govornikovog nastojanja. U modernom komuniciranju osoba koja prezentuje poruku mora biti pripremljena da uključi slušaoca u svoju poruku, odnosno u značajnom obimu govornik će dozvoliti slušaocu da odredi sadržaj poruke. Moderne teorije komunikacije prepoznaju aktivnu ulogu slušaoca. Slušaoci biraju boje, interpretiraju, odbijaju ili prihvataju delove poruke, ukratko postali su autonomni. Ako govornik želi da poruka bude prihvaćena onda i forma i sadržaj moraju biti prilagođeni tako da ugone slušaocu. Iz tog razloga je u modernom komuniciranju jako važno da se identifikuje ciljna grupa ili formuliše poruka na način koji je odgovarajući za tu grupu.

U obrazovanju kao uslužnoj delatnosti, gde najznačajniju ulogu imaju ljudski resursi, komunikacija mora biti na zavidnom nivou, kako između nastavnog osoblja, tako i prema učenicima. Komunikacija je složen proces koji određuje međuzavisnost ponašanja učenika u vaspitno-obrazovnom procesu. Uzajamnost delovanja, zauzimanje stavova i određivanje ponašanja, kao osnovne karakteristike interakcije pedagoške komunikacije, omogućavaju aktivnije uključivanje svih aktera nastavnog



procesa u realizaciju i ostvarivanje ciljeva i zadataka vaspitno-obrazovnog rada.⁶⁹ Komunikacija može biti pokazatelj opšteg stanja nastave, njenih svojstava, ali i jedan od faktora njene efikasnosti. Sama usmerenost nastave na organizovanje kvalitetne nastavne komunikacije predstavlja temelj za ostvarivanje efikasnog nastavnog procesa. Celokupna komunikacija se mora zasnivati na jasnosti, celovitosti, konkretnosti i tačnosti. Efikasna komunikacija se ostvaruje primenom aktivnog slušanja, iskrenošću, korišćenjem jasnih i kratkih rečenica, jasnim izražavanjem zahteva, usklađivanjem verbalnih i neverbalnih poruka, itd.

Mnogi tradicionalni obrasci ponašanja u školi nisu više funkcionalni i nastavnicima i učenicima treba omogućiti učenje drugačijih i funkcionalnih formi ponašanja u komunikacijama kako bi se atmosfera u školi učinila kreativnijom, opuštenijom, odnosno manje konfliktnom. Komunikacija pokazuje, objašnjava, štiti ili promovise politiku škole i deluje na javnost sa namerom da postigne i ostvari viziju. Ukoliko je komunikacija kvalitetna, dobri su i odnosi sa javnošću. Komunikacija između zaposlenih u školi i učenika je kamen temeljac za eksterne odnose sa javnošću. Poruka koja se šalje mora da se odnosi na svoju ciljnu grupu i mora da se uzme u obzir i koncentracija slušalaca, odnosno učenika. U našem vremenu velika količina informacija i mogućnost da se preskače sa izvora na izvor može da utiče na brzo opadanje koncentracije, zbog čega treba da budemo kratki i jasni. Ovaj pristup je sadržan u "Kiss" metodi.⁷⁰ Kiss znači keep it short and simple, što znači znati šta hoćemo da kažemo ali na što kraći način. Srž poruke treba da se sastoji od jedne do dve rečenice koje formiraju temu poruke u celini. "Kiss" je sam po sebi primer veoma kratke i koncizne centralne poruke koja je podsetnik i za govornika i za slušaoca. Treba da se ponavlja više puta na početku, sredini i na kraju govora. Ovo će dati slušaocima uporište, nešto za šta se mogu uhvatiti dok pokušavaju pratiti argumentacijsku liniju, a govorniku sigurno utočište.

⁶⁹ Jovanović, M., (2009) *O postojećoj komunikaciji u nastavi i o neophodnim promenama*, Nastava i vaspitanje, Vol. 58, br. 2, str. 202;

⁷⁰ Damjanović, P., (2008) *Menadžment u obrazovnim organizacijama*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istočno Sarajevo, str. 151.



Druga korisna skraćenica za formulisanje centralne poruke je "Aida", što znači: attention (pažnja), interest (interes), desire (želja) i action (aktivnost).⁷¹ To su različiti stadijumi pre nego što pojedinac donese odluku ili aktivnost. Zato prezentacija nastavnika treba da se izgradi postepeno, cilj je da se poveća voljnost slušaoca (učenika) i njihova želja da se preduzme aktivnost. Proces mora da se počne znanjem, a onda se prelazi na formiranje mišljenja i zatim na angažman.

U savremenom menadžmentu i praksi uspešnih, komunikacijama se poklanja izuzetna pažnja. Biti komunikativan znači stalno unapređenje lične komunikacije u različitim uslovima, na više načina kao što su: jasni i precizno definisani ciljevi koji se žele postići, motivisanost, odgovarajuće znanje i veštine. Jako je bitno i unaprediti internu komunikaciju, odnosno kroz interni marketing obezbediti da se nesmetano obavlja komunikacija unutar same obrazovne institucije, i to kako kroz različite nivoe, tako i između pojedinih delova obrazovne ustanove. Pored internih komunikacija i informisanja, neguje se funkcija odnosa sa javnošću, kao snažan instrument očuvanja pozicije na tržištu i sticanja pozitivnog imidža.

Obrazovne ustanove koje nameravaju da poboljšaju proces rada, reše problem, uvedu sistem kvaliteta i samim tim uvode promene, svoje namere treba da započnu obrazovanjem i treningom svih zaposlenih u oblasti komunikacija.

6. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U OBRAZOVANJU

Kao svaka naučna disciplina i menadžment ljudskih resursa se odvija kroz niz aktivnosti kroz koje se i kao naučna disciplina nameće, kako u svim oblastima razvoja društva, tako u samom obrazovanju koje daje ton razvoju društva i društvene svesti.

⁷¹ Damjanović, P., (2008) *Menadžment u obrazovnim organizacijama*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istočno Sarajevo, str. 152.



Uspešno obavljanje poslova i zadataka menadžmenta ljudskih resursa u obrazovanju zasniva se na ostvarivanju niza obrazovnih i socijalnih ciljeva koji su vezani za upravljanje promenama u obrazovanju.

6.1. Proces planiranja zaposlenih u prosveti

Planiranje ljudskih resursa je jedan od osnovnih instrumenata ostvarivanja strategije i njenog prevođenja u konkurentske aktivnosti obezbeđenja neophodnih resursa.

Pod planiranjem zaposlenih se podrazumeva skup aktivnosti usmerenih na utvrđivanje potrebnog broja radnika sa potrebnim kvalifikacijama da bi se realizovali organizacioni ciljevi, uzimajući u obzir i pojedinačne interese zaposlenih.⁷² Planiranjem ljudskih resursa se premošćuje jaz između onoga gde smo sada i onoga gde želimo biti.

Proces planiranja obuhvata analizu okruženja, predviđanje ponude i tražnje radne snage, usklađivanje, potreba i ponude, praćenje, evaluaciju i korigovanje akcionih planova. Planiranje ljudskih resursa se zasniva na dva elementa: predviđanje potreba i predviđanje ponude.⁷³ Osnovu za planiranje ljudskih resursa u organizaciji čine ciljevi i zadaci koje organizacija namerava da realizuje u nekom vremenskom periodu.

Planiranje ljudskih resursa je proaktivna i na budućnost usmerena aktivnost predviđanja potreba za ljudskim resursima sa aspekta broja, strukture, potencijala, motivacije, vrednosti, ponašanja potrebnih za ostvarivanje organizacionih ciljeva. Proces planiranja kadrova se sastoji u tome da se utvrđuju podaci o postojećem stanju ljudskih resursa i predviđanjem promena smanjenja ili povećanja ljudskih resursa. Da bi se planirao ljudski potencijal, treba odgovoriti na pitanje gde se škola nalazi u odnosu na svoj cilj i kuda ide.

⁷² Suša, B., (2009) *Menadžment ljudskih resursa*, Cekom books, Novi Sad, str. 167;

⁷³ Damjanović, P., (2012) *Razvoj ljudskih resursa u obrazovanju*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istočno Sarajevo, str. 54.



Planiranje je dakle anticipiranje budućnosti škole u kojoj se prepoznaju zahtevi za ljudskim potencijalom.⁷⁴ U obrazovanju proces planiranja kadrova je u funkciji direktora škole, ali i Ministarstva prosvete. Situacija koju sada imamo jeste da se i dalje školuju studenti na učiteljskim fakultetima, a da se u isto vreme javlja suficit ovog kadra. Suficit se rešava tako što se popunjavaju radna mesta onih koji odlaze ponudom za prevremeni odlazak u penziju, sporazumnim prelaskom u drugu školu ili redizajniranjem radnih mesta.

Planiranjem ljudskih resursa u pravo vreme, obezbeđuju se ljudski resursi za buduće poslovne aktivnosti škole. Planiranje je povezano sa strategijom, planovima škole, kao i sa procesom razvoja zaposlenih. Uključuje poređenje trenutnog stanja ljudskih resursa sa budućim potrebama i uspostavljanje programa za zapošljavanje, treniranje, ponovno uvođenje i moguće otpuštanje zaposlenih. Efektivno planiranje ljudskih resursa treba da ima za rezultat prave ljude koji rade prave stvari na pravom mestu u pravo vreme.

6.2. Selekcija, socijalizacija i orijentacija nastavnog osoblja

Kad se javi potreba za popunjavanjem upražnjenih radnih mesta, tada počinje regrutovanje kandidata koji imaju odgovarajuće znanje, sposobnosti, veštine i odlike potrebne da bi se kvalitetno ostvarili pedagoški i drugi zadaci, te tako postigli i planirani ciljevi. Regrutovanje podrazumeva svaku aktivnost koju organizacija sprovodi u cilju identifikacije i privlačenja potencijalnih kandidata za posao. Prilikom regrutovanja treba voditi računa kako o privlačenju kandidata, tako i o zadržavanju kvalitetnih postojećih kandidata u organizaciji.

Kvalitet nastave je usko povezan sa izborom kvalitetnog nastavnog osoblja koje je zaduženo za izvođenje vaspitno-obrazovnog procesa. Do kvalitetnog nastavnog

⁷⁴ Staničić, S., (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu*, Odgojne znanosti, Vol. 8, br. 2, str. 526.



osoblja se dolazi selekcijom nastavnog osoblja. Selekcija je druga faza u procesu zapošljavanja i predstavlja upotrebu standardizovanih metoda i tehnika radi odabira kandidata koji najbolje odgovaraju zahtevima upražnjenih radnih mesta.⁷⁵ Osnovni cilj selekcije je prognoziranje buduće radne uspešnosti kandidata i smanjenje grešaka na najmanju moguću meru u odlučivanju i izboru kandidata za zaposlenje.

Za razliku od regrutovanja kojom se obezbeđuju kandidati, da bi isti mogli zasnovati radni odnos, neophodna je selekcija tih kandidata. Za izvršenje selekcije je potrebno unapred utvrditi metode, pravila i tehnike kako bi se od svih prijavljenih kandidata izabrali najbolji, jer se selekcijom kandidata usklađuju organizacioni zahtevi i individualni potencijal. Prilikom selekcije prvo se uzmu u obzir interni, a potom i eksterni izvori, sačinjava se lista pristiglih prijava i radnih biografija. Selekcija se odvija u nekoliko koraka:⁷⁶

1. U skladu sa zakonom raspisivanje konkursa od strane direktora za slobodna radna mesta u obrazovanju;
2. Prijave kandidata se dostavljaju školi kod sekretara ili putem pošte na osnovu raspisanog konkursa;
3. Intervju sa direktorom i/ili testiranje kandidata;
4. Završni razgovor i potpisivanje ugovora uz određene uslove;
5. Obavezan lekarski pregled;
6. Raspoređivanje nastavnika na radno mesto. Saopštenje rasporeda časova, upoznavanje sa nastavnim planom i programom, upoznavanje sa kolektivom i učenicima.

Selekcija se ne može posmatrati izolovano od ostalih procesa i ona ima jako male efekte ukoliko nije sinhronizovana sa drugim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa. Selekcija predstavlja logičan nastavak procesa regrutovanja, a istovremeno je i osnov orijentacije, obuke, razvoja i upravljanja karijerom.

⁷⁵ Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G., (2013) *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 68;

⁷⁶ Damjanović, P., (2012) *Razvoj ljudskih resursa u obrazovanju*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istočno Sarajevo, str. 157.



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

Socijalizacijom pojedinac postaje član organizacije. Time se zaposlenom omogućava da nauči posao i kako da komunicira i radi sa ostalim članovima kolektiva. Proces uvođenja, orijentacije i socijalizacije počinje od prvog radnog dana. Ukoliko je organizacija, u našem primeru škola, dobro završila socijalizaciju i orijentaciju, smanjiće se troškovi za treninge i obrazovanje novih zaposlenih. Sa druge strane novozaposleni koji su uspešno prošli kroz selekciju i orijentaciju će rado prihvatiti sve oblike treninga i obrazovanja koji će doprineti napretku organizacije.

Vreme socijalizacije i orijentacije nastavnika je u direktnoj vezi sa kvalitetom nastave. Za dobru socijalizaciju je neophodno da se novom nastavniku da što više informacija koje upućuju na povoljan utisak o školi, da mu se daju sve informacije i tehnička sredstva za izvođenje nastave, da se upozna sa školom i njenim karakteristikama, da se upozna sa zaposlenima i učenicima, da se prema njemu kolege ophode kao da je već deo kolektiva kako bi novozaposleni mogao da stvori pozitivan osećaj pripadnosti kolektivu.

6.3. Ocenjivanje radne uspešnosti prosvetnih radnika

Ocenjivanje performansi zaposlenih je jedan od najznačajnijih preduslova uspešnosti svake organizacije. Time organizacije ostvaruju dva velika cilja, kao što su povećanje stepena zalaganja zaposlenih na radu i utvrđivanje plana budućeg razvoja zaposlenih. Performansa ili učinak čine neki ostvareni rezultat, ponašanje ili lične karakteristike neophodne za obavljanje određene aktivnosti, koji se mogu izmeriti.⁷⁷ Ocenjivanje zaposlenih se radi u cilju obučavanja, izgradnje sistema zarada, unapređenja, ali i

⁷⁷ Tomašević, V., (2007) *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 54.



povećanja motivacije zaposlenih. Praćenje i vrednovanje radne uspešnosti omogućava zaposlenima jasan uvid u to šta se od njih očekuje i kakve rezultate su postigli.

Ocenjivanje radne uspešnosti zaposlenih u obrazovanju smatra se jednim od najvažnijih procesa. Kao u svakoj organizaciji tako i u obrazovanju, potrebno je oceniti radnu uspešnost zaposlenih na osnovu kriterijuma za objektivno ocenjivanje. Cilj ocenjivanja radne uspešnosti je podizanje opšte organizacione sposobnosti zaposlenih i ostvarivanje strategijskih ciljeva organizacije, a time i poboljšanje kvaliteta nastave. Kod predmeta ocenjivanja nastavnika opšte pretpostavke uspešnosti su:⁷⁸

1. Kvalitet izvođenja nastave i vannastavnih aktivnosti;
2. Kvantitet učešća učenika na takmičenjima;
3. Poznavanje i primena metoda izvođenja nastave;
4. Odnos prema radu, rukovodiocima, kolegama, učenicima i roditeljima;
5. Pouzdanost;
6. Odgovornost na poslu;
7. Sposobnost i zainteresovanost za uspešno obavljanje posla.

Ocenjivanje zaposlenih u obrazovanju mogu vršiti direktori škola, stručni savetnici, kolege i saradnici, roditelji, učenici. Na kraju ocenjivanja obavezno se razgovara sa nastavnicima o njihovoj radnoj uspešnosti, a najvažnije deo je davanje povratne informacije o ocenjivanju.

6.4. Razvoj zaposlenih u obrazovanju

U današnje vreme, vreme brzih i stalnih promena, organizacije moraju biti spremne za promene, a posebno moraju biti spremni i zaposleni. Razvoj zaposlenih se tiče budućnosti organizacije i podrazumeva strategiju za ostvarivanje promene u cilju

⁷⁸ Damjanović, P., (2012) *Razvoj ljudskih resursa u obrazovanju*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istočno Sarajevo, str. 158.



maksimalnog korišćenja postojećih resursa. Pod razvojem zaposlenih podrazumevamo sve vidove i aktivnosti treninga i obuke zaposlenih usmerenih ka maksimiziranju postojećih i potencijalnih doprinosa zaposlenih, postizanju krajnjih ciljeva poslovanja organizacije, posmatrano na kraće i duže rokove.⁷⁹

Cilj razvoja zaposlenih je da se pojača sposobnost zaposlenih za uspešno preuzimanje širih odgovornosti u organizaciji.⁸⁰ Razvoj se obično odnosi na poboljšanje intelektualnih ili socijalno-psiholoških sposobnosti neophodnih za bolje obavljanje poslova i radnih zadataka. Strategija razvoja ljudskih resursa se mora oslanjati na organizacionu strategiju i ciljeve, a mora i da podrazumeva prepoznavanje sposobnosti i kompetencija neophodnih za njeno ostvarenje, sada i u budućnosti.

U savremenom društvu i delatnost vaspitanja i obrazovanja doživljava neprestane progresivne promene i unapređenja u različitim oblastima. Zbog toga je neophodno da se stečeno inicijalno obrazovanje za poziv vremenom kontinuirano nadograđuje različitim obrazovnim aktivnostima u oblasti profesionalnog razvoja i stručnog usavršavanja, što je od suštinskog značaja za nastavnikovo uspešno obavljanje profesije.⁸¹

Da bi nastavnik efikasno i na kreativan način ispunjavao svoje obaveze koje nameće profesija i radno mesto, neophodno je neprestano učenje, sticanje novih znanja i veština, odnosno razvoj i usvršavanje tokom celog radnog veka. Obrazovna reforma zahteva od nastavnika ne samo da ažurira i osvežava svoje prethodno stečene pedagoške, psihološke i didaktičko-metodičke veštine i znanja, već i da izvršava što potpuniju transformaciju svoju ulogu ličnosti koja obrazuje u procesu nastave, ali i vaspitava u isto vreme.⁸²

⁷⁹ Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 34;

⁸⁰ Suša, B., (2009) *Menadžment ljudskih resursa*, Cekom books, Novi Sad, str. 229;

⁸¹ Antonijević, R., (2010) *Lični ciljevi i preferencije stručnog usavršavanja nastavnika*, Osposobljavanje nastavnika za nove uloge-zbornik rezimea sa međunarodnog naučnog skupa, Srpska akademija obrazovanja, Beograd, str. 17;

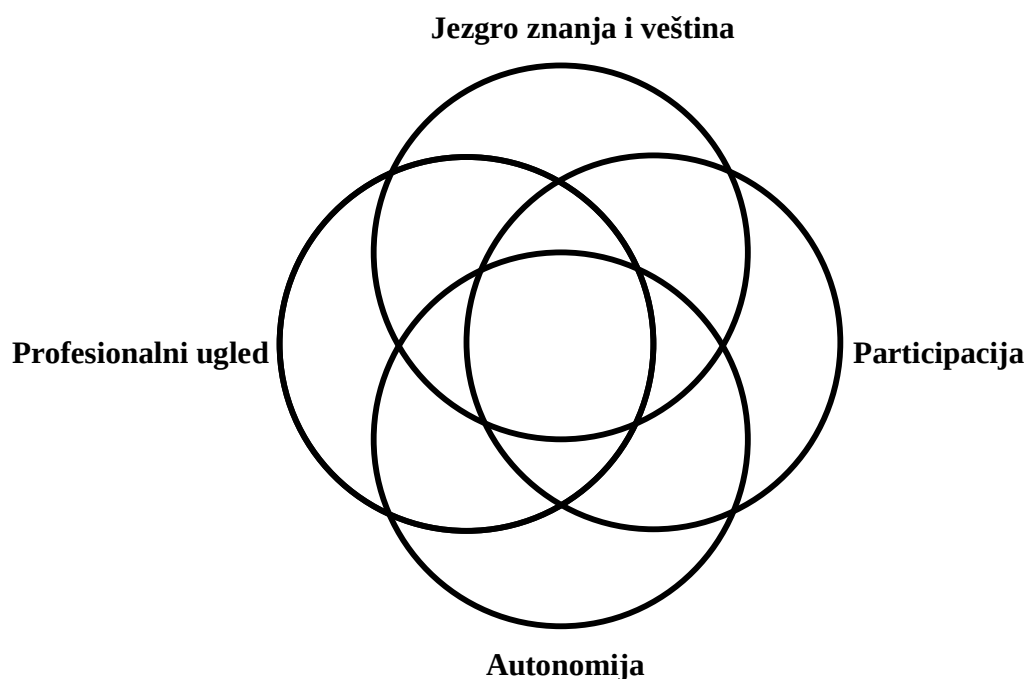
⁸² Pavlović, Lj., *Kompetencije univerzitetskih nastavnika*, str. 688, www.filfak.ni.ac.rs, datum pristupa 22.09.2014.



Pojam profesionalnog razvoja nastavnika naglašava kontinuitet i koherentnost, tj. saglasnost koja mora da postoji između različitih faza profesionalne karijere. U tom smislu inicijalno obrazovanje i usavršavanje nastavnika su artikulisane faze na kontinuumu profesionalnog razvoja i trebalo bi da budu delovi jedne konzistentne politike obrazovanja, a i deo šire međunarodne obrazovne politike.⁸³

Profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju postavljen je kao partnerska delatnost u međuspletu interesa i odgovornosti pojedinca, države, profesionalnih udruženja i društava i institucija.

Figure 1 Dimenzije profesionalnog razvoja



Izvor: www.zuov.gov.rs, Vodič za uvođenje u posao stručnih saradnika u obrazovno-vaspitnim ustanovama, str. 2

⁸³ Pešikan, A., Antić, S., Marinković, S., *Analiza koncepcije stručnog usavršavanja nastavnika u Srbiji: proklamovani i skriveni nivo (I deo)*, str. 3, www.sanu.ac.rs, preuzeto dana 04.10.2014.



Jezgro specijalizovanih znanja i veština obrazovne profesije, predstavljaju identitet te profesije. Identitet se gradi kroz participaciju u procedurama koje vode do licence, dostizanju standarda i koja je motivisana od strane samih profesionalaca.

Razvoj ljudskih resursa u obrazovanju je skup mera i aktivnosti u organizaciji koji se preduzimaju sa ciljem da se kod nastavnika poboljša sposobnost razumevanja i tumačenja znanja, kao i prenošenje istog na način koji će biti prihvatljiviji za učenike.⁸⁴ Razvoj ljudskih resursa u obrazovanju traži ljudsku raznovrsnost i kreativnost i ključni nosioci promena su nastavnici. Zato se nastavnom kadru u školama mora posvetiti pažnja i kvalitetno usavršavanje i razvijanje.

Nastavnicima je potrebna podrška u svim fazama razvoja – od inicijalne obuke, preko pripravničkog staža do kontinuiranog profesionalnog razvoja.

Inicijalna obuka se odnosi na usaglašavanje studijskih programa sa zahtevima budućeg posla svršenih studenata, kroz unapređivanje studijskih programa i studijske prakse.

Period pripravništva ima centralni značaj u razvoju nastavničkih kompetencija u kontekstu škole i okruženja u kojem nastavnik radi. Pripravnik koji je završio nastavnički fakultet mora najpre obaviti pripravnički staž koji počinje danom zasnivanja radnog odnosa i traje godinu dana.

Profesionalni razvoj nastavnika je celoživotni proces. Odvija se u više koraka i zahteva donošenje profesionalnih odluka. To je kontinuirani proces sazrevanja profesionalne odluke i usklađivanja sopstvenih osobina, radnih zadataka i opšte društvenih uslova koji određuju verovatnoću uspeha u poslu.⁸⁵ Profesionalni razvoj nastavnika obuhvata povećanje nastavnikove svesnosti o tome šta radi, kako to radi i na koji način može da unapredi svoj rad. On treba da obezbedi da nastavnikove

⁸⁴ Damjanović, P., (2012) *Razvoj ljudskih resursa u obrazovanju*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istočno Sarajevo, str. 153;

⁸⁵ Bjekić, D., Zlatić, I., *Komunikaciona kompetencija nastavnika tehnike*, str. 472, www.ftn.kg.ac.rs, datum pristupa 07.05.2014.



veštine, znanja i sposobnosti potrebne za profesionalno delovanje budu relevantne i formativne za razvoj učenika, ali i za realizaciju sopstvenih potencijala u okviru profesionalnog angažovanja. Profesionalni razvoj je rezultat međudejstva obuke i iskustva, tako da uključuje formalno iskustvo (bazično obrazovanje, seminare, radionice...), neformalno iskustvo (praćenje stručne literature, interneta...) i samoevaluaciju i istraživanje obrazovno-vaspitne prakse.⁸⁶

Inovacije i promene u nastavi zahtevaju lični angažman nastavnika, a od stepena razvoja ljudskih resursa u obrazovanju zavisi hoće li obrazovna institucija biti inovativna. Za razvoj ljudskih resursa u obrazovanju najveću ulogu će odigrati znanje i njegova primena u obrazovanju u odnosu na ostale faktore koji participiraju u obrazovanju. Zaposleni u obrazovanju sa najviše znanja će doprineti da se isto ceni i nosioci obrazovnog procesa će biti oni koji svojim znanjem i sposobnostima daju veliki doprinos razvoju ljudskih resursa u obrazovanju.

Profesionalni razvoj se odnosi na aktivnost učenja koja je usmerena prema budućim, a ne sadašnjim potrebama i koja je okrenuta napredovanju u karijeri, a ne neposrednom izvršenju. Profesionalni razvoj je trajan proces i integralni deo programa škole koji pridonosi kompetenciji pojedinca i radnih timova u školi za uspešnije ostvarenje ciljeva škole. To je proces koji snažno utiče na oblikovanje škole kao zajednice učenja i njene kulture u kojoj se nadasve ceni stručnost i koji ne treba da se ostvaruje samo u vremenu promena u školstvu, nego bi trebao postati stil života profesionalne sredine kao što je škola.⁸⁷ Razvojem ljudskih resursa mnogo lakše će se ostvariti obrazovni ciljevi koji se ogledaju u povećanju kvaliteta nastave, povećanju prolaznosti, primeni savremenih nastavnih metoda i usklađivanje obrazovanja sa potrebama tržišta rada, čime dokazujemo našu osnovnu hipotezu rada, da je profesionalni razvoj nastavnika preduslov za uspešno unapređivanje kvaliteta obrazovanja.

⁸⁶ Popović, D., *Profesionalni razvoj i promijenjene uloge nastavnika*, str. 3, www.zzs.gov.me, datum pristupa 11.09.2014;

⁸⁷ Staničić, S., (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu*, Odgojne znanosti, Vol. 8, br. 2, str. 528.



Obrazovni ciljevi nisu jedini koji zavise od od razvoja ljudskih resursa. Ljudski resursi u obrazovanju utiču i na razvoj socijalnih ciljeva bez kojih je obrazovanje nepotpun i nedovršen proces. Najbitniji socijalni cilj do kojeg će dovesti ljudski resursi jeste postizanje kvaliteta radnog života. Ljudski resursi u obrazovanju će svoj razvoj dostići kada se u obrazovanju ispune ciljevi koji su vezani za upravljanje promenama u obrazovanju, kada društvo i zajednica prihvate činjenicu da obrazovanje nije potrošnja već najisplativija investicija, jer razvoj i ulaganje u obrazovanje je automatski ulaganje u razvoj ljudskih resursa u obrazovanju.

Razvoj ljudskih resursa u obrazovanju treba shvatiti kao uspešnost obrazovne organizacije i stratešku prednost u odnosu na druge obrazovne organizacije i mora biti ciljno i osmišljeno vođen proces od strane neposrednih rukovodioca u obrazovnoj ustanovi. Samo aktivno uključivanje nastavnika u sve faze razvoja primene i praćenja reformi koje se uvode u obrazovanje obezbeđuje dobre uslove za profesionalni razvoj nastavnika. Profesionalni razvoj se ne može svesti na povremene seminare i profesionalna okupljanja, već je to dugoročan proces u toku koga se kroz učenje, praktičan i istraživački rad razvijaju i unapređuju znanja, veštine i sposobnosti. Osim seminara koji se nude eksterno, značajan deo profesionalnog razvoja pojedinca odvija se u vaspitno-obrazovnoj ustanovi. Da bi organizovali savremen i kvalitetan nastavni proces, nastavnici treba da poznaju najnovija stručna i metodička dostignuća, kao i dostignuća iz oblasti tehnologije. Preduslovi za kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika su:⁸⁸

1. Obrazovni sistem koji omogućava i podržava profesionalni razvoj;
2. Profesionalna i lična autonomija;
3. Ispoljavanje kreativnosti i inicijative u implementaciji promena;
4. Nastava usmerena na dete/učenika;
5. Timski rad prilikom planiranja, pripreme, realizacije i analize nastavnog procesa;

⁸⁸ *Profesionalni razvoj na nivou škole/vrtića*, (2013), Priručnik za škole/vrtiće, Zavod za školstvo i Britanski savet, Podgorica, str. 6.



6. Saradnja sa roditeljima i lokalnom zajednicom;
7. Stalna procena i samoprocena sopstvenog rada;
8. Napredovanje u profesiji koje je stimulisano na različite načine.

Veliku ulogu u profesionalnom razvoju zaposlenih ima i motivacija kao faktor koji podstiče i održava stalnost stručnog usavršavanja. Motivacija ne zavisi samo od pojedinca već i okruženja u kojem radi. Ustanova koja na različite načine motiviše zaposlene da se kontinuirano usavršavaju doprinosi ne samo održavanju postojećeg interesovanja već i uključivanju većeg broja zaposlenih u ovaj proces što u krajnjem ishodu dovodi do povećanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada u školi. Vizija doživotnog učenja i kontinuiranog profesionalnog razvoja zahteva nastavnika koji zna kritički da promišlja, koji je osposobljen za samoevaluaciju, koji zna da osigura preduslove za razvoj svakog pojedinačnog učenika, te zato u praksi mora biti sposoban i motivisan za samoobrazovanje i permanentno ostvarivanje i razvoj profesionalnih kompetencija.

Razvojem ljudskih resursa u obrazovanju se ostvaruju brojne prednosti u organizaciji. Povećava se sposobnost, znanje i veštine nastavnika, fleksibilnost i motivacija za rad nastavnika, obrazovna ustanova je u prednosti u odnosu na konkurenciju, stvara se pozitivan marketinški efekat na spoljašnjem i unutrašnjem tržištu rada, povećava se kvalitet nastavnika i same ustanove, što je u skladu sa prvom posebnom hipotezom rada.

6.5. Stručno usavršavanje

U savremenim organizacijama sve više dolazi do brisanja razlike između obrazovanja i treninga, jer se uviđa da se treningom ostvaruju privremeni efekti. Zato se zaposleni podstiču da se stalno razvijaju i uče, jer je to ključna pretpostavka za transformaciju radnika u stručnjake i profesionalce. Savremene organizacije zainteresovane su za proširivanje znanja zaposlenih i njihovu primenu za buduće promene, tako da su razlike između obuke, treninga, obrazovanja i razvoja sve manje.



Obuka je sticanje novih praktičnih znanja i veština potrebnih za rad, prema usvojenim pravilima i standardima u kraćem vremenskom periodu. Nakon ocenjivanja radne uspešnosti nastavnicima je neophodna odgovarajuća obuka. Obuku nastavnika organizuju: škole, Ministarstvo prosvete, visokoškolske ustanove, naučne i stručne organizacije. Potrebe za obukom mogu se podeliti na nivou sistema upravljanja obrazovnom organizacijom i na obuku za obrazovanjem nastavnog osoblja. Kod obuke koja je namenjena nastavnicima bitno je davati podršku stalnom i doživotnom učenju.

Trening je uvežbavanje stečenih praktičnih znanja i veština, dok je obrazovanje dugoročna aktivnost učenja koja priprema pojedinca za različite uloge u organizaciji. Trening i obrazovanje nastavnika utiču na razvoj karijere prosvetnih radnika koja se sprovodi u sledećim fazama:⁸⁹

1. Probna faza: pripravnički staž;
2. Napredna faza: rad nastavnika na radnom mestu za koji je stekao kvalifikaciju, stručno usavršavanje nastavnika;
3. Srednja faza: napredovanje nastavnika u zvanje mentor, savetnik, viši savetnik;
4. Kasna faza: objavljivanje knjiga i stručnih časopisa koje će koristiti u nastavi.

Osiguravanje kvalitetnog obrazovanja koje bi odgovorilo na nove potrebe i interese pojedinca i društva poslednjih godina obuhvata pitanje obrazovanja i stručnog usavršavanja nastavnika. Kontinuirano stručno usavršavanje nastavnika predstavlja sastavni deo njegovog profesionalnog razvoja. Ukoliko se nastavnik stručno usavršava, onda možemo govoriti o njegovom profesionalnom razvoju.⁹⁰

Obrazovni ciklus u usavršavanju zaposlenih u prosveti je organizaciono obrazovanje koje ima obavezu da utvrdi obrazovne potrebe nastavnika na osnovu želje nastavnika

⁸⁹ Damjanović, P., (2012) *Razvoj ljudskih resursa u obrazovanju*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istočno Sarajevo, str. 172;

⁹⁰ Grujić, Lj., *Nastavnik i profesionalno usavršavanje*, str. 95, www.filfak.ni.ac.rs, datum pristupa 28.08.2014.



da se obrazuju za zanimanje u skladu sa svojim potrebama i sposobnostima i na osnovu potreba organizacije za određenim zvanjima i profilima koji su joj potrebni za nesmetano funkcionisanje.

Usavršavanje nastavnika u školi ostvaruje se individualno, na nivou stručnih aktiva, odeljenskih i nastavničkih veća, kao i saradnjom sa drugim školama, stručnim aktivima na nivou opštine. Organizaciju usavršavanja organizuju direktor škole, stručni saradnici, nastavnici samostalno ili uz pomoć stručnih saradnika.

Koncept stalnog stručnog usavršavanja nastavnika predstavlja deo razvoja ukupne politike i strategije razvoja stručnog obrazovanja i obuke, a njegov cilj je da nastavnici steknu funkcionalna znanja i veštine koje će im pomoći, ne samo da uspešno primene nove reformisane programe, već i da aktivno i kreativno učestvuju u daljem razvoju stručnog obrazovanja i sopstvenom profesionalnom razvoju.⁹¹

Stručno usavršavanje nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika ustanova planira u skladu sa potrebama i prioritetima obrazovanja i vaspitanja dece i učenika, prioritetnim oblastima koje utvrđuje ministar nadležan za poslove obrazovanja i na osnovu sagledavanja nivoa razvijenosti svih kompetencija za profesiju nastavnika, vaspitača i stručnog saradnika u ustanovi.⁹²

U Republici Srbiji zakonski je regulisana obaveza stručnog usavršavanja nastavnika i postavljeni su okviri profesionalnog razvoja. U pravilniku o stalnom stručnom usavršavanju i sticanju zvanja nastavnika propisani su usmerenost, aktivnosti, način odobravanja i vrednovanja programa stručnog usavršavanja.⁹³ Procedure i načini dolaženja do zvanja uslovljeni su stručnim usavršavanjem putem akreditovanih programa, a regulisani su podzakonskim dokumentima. Nastavnik je dužan da u toku 5 godina pohađa najmanje 100 časova programa i to najmanje 60 časova sa liste

⁹¹ "Službeni Glasnik RS", br. 55/05 i 71/05, ispravka 61-10590/2006-03, *Strategija razvoja stručnog obrazovanja u RS*;

⁹² www.mps.gov.rs, "Službeni Glasnik RS", Član 3, br. 13/2012 i 31/2012, datum pristupa 06.04.2013;

⁹³ Grujić, Lj., (2009) *Pogled na ljudske resurse u obrazovanju iz ugla menadžmenta ljudskih resursa*, Pedagoška stvarnost, Vol. LV 3-4, str. 287.



obaveznih programa iz svih oblasti ukupno i do 40 časova sa liste izbornih programa.⁹⁴

Na osnovu stručnog usavršavanja nastavnik treba da ostvaruje prava na veća materijalna primanja, pravo na nagradu, priznanja i druge podobnosti u svojoj organizaciji kao što su ugodna klima, uvažavanje, pohvale. Sredstva za nagrađivanje obezbeđuje Ministarstvo prosvete. Područja napredovanja nastavnog kadra su: informatička pismenost, strani jezik, savremena nastavna tehnologija, uže stručno usavršavanje, doškoloвање i prekvalifikacija.

Modernizacija sistema stručnog usavršavanja nastavnika zahteva poboljšanje pedagoških sposobnosti i veština nastavnika kako bi bili što adekvatnije pripremljeni za primenu novog programa, gradeći istovremeno sistem koji će povezivati inicijalno i permanentno obrazovanje. Početna strategija u tom procesu treba da bude orijentisana na:⁹⁵

- Obnovu i modernizaciju sistema usavršavanja i obuke pripravnika u nastavi;
- Podršku aktuelnoj reformi stručnog obrazovanja i obuke;
- Podizanje opšteg nivoa pedagoških sposobnosti i veština nastavnika;
- Postavljanje temelja za kontinuirano obrazovanje i doživotno učenje;
- Uvođenje koncepta zaštite životne sredine i održivog razvoja u programe usavršavanja i obuke.

Uvođenje inovacija u vaspitno-obrazovni proces podrazumeva i mobilnost i stalno profesionalno usavršavanje nastavnika. Potrebno je uključiti nastavnike u proces doživotnog i sveobuhvatnog obrazovanja: planske i sistematske aktivnosti učenja i obrazovanja (formalnog, neformalnog i informalnog) u kojima nastavnici imaju

⁹⁴ Karanac, R., Papić, Ž., Jašić, S., *Profesionalni razvoj nastavnika u funkciji unapređivanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog procesa*, Nova škola, br. VII, Pedagoški fakultet, Bijeljina, str. 92;

⁹⁵ *Strategija razvoja stručnog obrazovanja u Srbiji*, str. 16, www.zavodsz.gov.rs, datum pristupa 22.04.2014.



dvojaku ulogu: kao posrednici u uvođenju dece u proces doživotnog obrazovanja i učenja i kao neposredni učesnici ovog procesa.⁹⁶

Lična interesovanja nastavnika su jedan od odlučujućih faktora za izbor sadržaja i oblika vlastitog profesionalnog razvoja. Najčešći vidovi individualnog usavršavanja nastavnika su: proučavanje naše i strane literature, rad na stručnoj periodici, internet pretraga, pripravnčki rad, konsultativne aktivnosti, istraživački rad.⁹⁷ Rezultati istraživanja velikog broja stranih autora o razvijenosti samoobrazovnih sposobnosti nastavnika su alarmantni. Nivo samoobrazovnih sposobnosti nastavnika je nizak, a interesovanja za dodatno i dalje izučavanje pedagoško-psihološke literature je malo. Nastavnici svoj rad zasnivaju isključivo na konsultovanju metodičkih udžbenika i užestručne periodike.

Nastava u Srbiji još uvek nije reformisana tako da odgovori na izazove promena u društvu i dalje se ostvaruje tradicionalni tip frontalne nastave gde nastavnik funkcioniše kao prenosilac znanja u okviru ograničenih modaliteta zadataka na relaciji predavanje-testiranje-evaluacija.⁹⁸ Nastavnici i pored odgovarajuće kvalifikacione strukture nisu dovoljno obučeni za savremeni pristup nastavi/učenju, niti za ostvarivanje standarda nastavničkih kompetencija, nastavnicima stručnih predmeta nedostaje pripremna obuka iz psihologije i pedagogije. Malo je praktičnog rada, ne postoje kvalitetne vežbaonice, nedovoljna je zastupljenost pedagoško – psihološke i metodičke pripreme, polaganje ispita za licencu se često svodi na formu. Postojeća praksa stalnog stručnog usavršavanja nastavnika je takođe svedena na formalno prikupljanje određenog broja sati koji nastavnici provode na različitim programima stručnog usavršavanja, koji ne mogu sa sigurnošću da obezbede podizanje nivoa kvaliteta razvoja zaposlenih i kvaliteta obrazovanja. Prema OECD INTES izveštaju

⁹⁶ Grupa za obrazovanje i usavršavanje nastavnika, *Obrazovanje i profesionalni razvoj nastavnika predlog promena (2002-2005)*, decembar 2001, Beograd, str. 24;

⁹⁷ Vasiljević, D., *Individualno usavršavanje nastavnika Zapadne Srbije*, Teme, XXXVI, br. 1, januar-mart 2012, Niš, str. 255-276;

⁹⁸ Klenha, V., Nielsen, S., Petkova, E., Ercan Su, A., (2010) *Razvoj ljudskih resursa u Srbiji*, Pregled - konačna verzija, str. 11.



razlog takvog stanja je u neuređenom i nepodsticajnom sistemu napredovanja u karijeri i nepostojanje Kodeksa za nastavnike.⁹⁹

INSET je pojam koji se danas u gotovo svim evropskim zemljama koristi za označavanje obrazovanja nastavnika u toku rada, odnosno kontinuirano profesionalno usavršavanje nastavnika. U okviru INSET-a koriste se mnogi obrazovni oblici i programi koje možemo svrstati u neformalno i formalno obrazovanje, pa i u samoobrazovanje. Stoga INSET predstavlja skup formalnih, neformalnih i informalnih oblika za kontinuirano usavršavanje nastavnika u kojem se inoviraju znanja, razvijaju veštine i profesionalno razvija nastavnik.¹⁰⁰

Visok kvalitet nastavnog osoblja je od krucijalnog značaja za ostvarivanje sistema obrazovanja i obuke kao osnove za buduću globalnu konkurentnost. Sistem obuke nastavnog kadra u Srbiji zahteva fundamentalnu reformu. Praksa se zasniva na kataloškoj ponudi koja se jednom godišnje nudi školama. Obuka nastavnika jeste i treba da bude deo procesa reforme nastavnog plana i programa. Kod većine nastavnika u Republici Srbiji postoji strah od prihvatanja inovacija i osećaju se sigurnije i spremnije primenjujući već proverene metode rada, dok su za određeni broj nastavnika inovacije već ustaljene u praksi. Proces prihvatanja inovacija teče kroz 5 faza:¹⁰¹

1. Stadijum saznavanja - nastavnici stiču svest i uče o inovacijama, saznaju način funkcionisanja novih postupaka u nastavi;
2. Stadijum ubeđivanja - započinje formiranjem stavova nastavnika prema inovacijama (pozitivan i negativan stav), kroz interakciju sa drugima;
3. Stadijum odlučivanja – traženje dodatnih informacija i odlučivanje da li će se inovacija prihvatiti ili odbaciti;

⁹⁹ www.parlament.gov.rs, Izveštaj o radu nacionalnog prosvetnog saveta za 2012. godinu, str. 24, datum pristupa 22.04.2014;

¹⁰⁰ Beara, M., Okanović, P., *Spremnost na profesionalni razvoj nastavnika: Kako je izmeriti?*, Andragoške studije, br. 1, april 2010, str. 48;

¹⁰¹ Karanac, R., Papić, Ž., Jašić, S., *Profesionalni razvoj nastavnika u funkciji unapređivanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog procesa*, Nova škola, br. VII, Pedagoški fakultet, Bijeljina, str. 90.



4. Stadijum primene – počinje korišćenje, eksperimentiše se, postepeno se ovladava upotrebom;
5. Stadijum prihvatanja – kontinuirano korišćenje ili odbacivanje na osnovu efekata u praktičnoj primeni.

Nastavnici u Srbiji tradicionalno nemaju drugih profesionalnih mogućnosti osim napuštanja nastavničke struke i preuzimanja rukovodilačkih dužnosti – kao školski direktori, savetnici ili inspektori Ministarstva prosvete. Zakonom iz 2003. godine je uveden sistem napredovanja u struci za nastavnike kroz 4 stepena napredovanja u karijeri: savetnici, mentori, instruktori i viši savetnici, a rast zarade je povezan sa stepenom napretka.¹⁰² Prva dva stepena karijere stižu se na nivou škole, kroz skup interno adekvatnih kriterijuma, uključujući dokaze o pohađanju zahtevanog broja akreditovanih programa obuke, učešće u razvoju inovativnih nastavnih metoda i visokokvalitetnu nastavu po oceni kolega. Dva viša stepena se stižu eksterno na osnovu zahteva škole i ocenjivanja koja sprovode spoljni stručnjaci i zvaničnici Ministarstva prosvete uz obavezno učešće u stručnom usavršavanju.

Stalno stručno usavršavanje nastavnika obuhvata primenu savremenih dostignuća u nauci i praksi kako bi se ostvarili ciljevi obrazovanja i vaspitanja. Stručnim usavršavanjem nastavnici unapređuju sebe, razvijaju znanje, veštine, sposobnosti, personalne karakteristike i time i svoj rad. Pošto su efekti ovog koncepta dalekosežni i više nego pozitivni, možemo potvrditi našu drugu posebnu hipotezu da nastavnička profesija zahteva stalno stručno usavršavanje.

Obaveza države je da omogući uslove da svi nastavnici budu uključeni u programe organizovanog i sistematskog usavršavanja, jer u osnovi usavršavanja je koncept profesionalnog razvoja nastavnika.

¹⁰² Kovač Cerović, T., *Nacionalni izveštaj – Srbija*, str. 10, www.see-educoop.net, datum pristupa 07.05.2014.



7. NASTAVNIČKE KOMPETENCIJE

Intenzivan naučni i tehnološki razvoj i ekspanzija novih saznanja nametnuli su nove zahteve u sferi obrazovanja. Jedan od njih se odnosi na promene u stručnom osposobljavanju nastavnika. Savremeno obrazovanje zasnovano na kompetencijama, uzima se kao referentni okvir za razvoj i procenjivanje individualnih kompetencija u profesionalnom radu i svakodnevnom životu.¹⁰³ U promenljivom radnom i društvenom okruženju profesionalizam baziran na kompetencijama jedan je od glavnih činioca garancije kvaliteta i uspešnosti na poslu.

Kompetencije predstavljaju način ispoljavanja ljudskog kapitala. One su kombinacija znanja, veština, stavova, vrednosti i navika koje omogućuju pojedincu da aktivno i efikasno deluje u određenoj (specifičnoj) situaciji, odnosno profesiji.¹⁰⁴

Definisanje nastavničkih kompetencija kao specifičnih profesionalnih kompetencija treba teorijski i metodološki zasnivati na bitnim pedagoškim polazištima:¹⁰⁵

- Nastavnik mora posedovati kompetencije koje će razvijati kod učenika;
- Kompetencije nastavnika treba da sadrže sve bitne strukturne konstrukte (znanje, umeće, mišljenje, uverenje);
- Kompetencije nastavnika ne treba definisati kao "statične ciljeve", već ih određivati u skladu sa razvojem nauke, tehnike, tehnologije i društvenih odnosa u konkretnoj društvenoj sredini;
- Analitičko nabranje svih profesionalnih kompetencija nastavnika nije opravdano, te kompetencije treba identifikovati na globalnom planu, jer postoje bitne razlike u profilima nastavnika.

¹⁰³ www.natamihajlovic.wordpress.com, *Kompetencije nastavnika u savremenom obrazovanju*, datum pristupa 17.09.2014;

¹⁰⁴ Fajdetić, M., Galić, M., *Kompetencije učitelja*, str. 2, www.os-zakanje.skole.hr, datum pristupa 22.09.2014;

¹⁰⁵ Branković, D., *Definisanje kompetencija nastavnika razredno-predmetne nastave*, Teorijska rasprava, br. 208, str. 6.



Nastavničke kompetencije su kapacitet pojedinca koji se iskazuje u vršenju složenih aktivnosti u obrazovno-vaspitnom radu.¹⁰⁶ Kompetencije predstavljaju skup potrebnih znanja, veština i vrednosnih stavova nastavnika. Centralnu ulogu u unapređivanju obrazovanja i vaspitanja imaju nastavnici, jer neposredno utiču na učenje i razvoj učenika. Kada govorimo o nastavničkim kompetencijama važno je odrediti koje su od njih temeljne, budući da mogu varirati od vrlo širokih i opštih do vrlo specifičnih i stručnih. Razlikujemo tri dimenzije nastavničkih kompetencija:¹⁰⁷

- a) predmetnu kompetenciju – znanja određenog područja;
- b) pedagoško-didaktičko-metodičku kompetenciju - obuhvata znanja i veštine posredovanja naučnih spoznaja u nastavi određenog predmeta;
- c) psihološku kompetenciju – osobine ličnosti nastavnika.

Nacionalni prosvetni savet Srbije je 16.04.2011. godine usvojio standarde kompetencija za profesiju nastavnika i njihov profesionalni razvoj. Nastavničke kompetencije se određuju 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:¹⁰⁸

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

Svaka kompetencija poseduje podoblasti: znanje, planiranje, realizaciju i vrednovanje. Možemo reći da su tri ključne kompetencije nastavnika: rad sa tehnologijom, informacijama i znanjem, rad sa učenicima, kolegama i ostalim saradnicima u obrazovanju i rad u društvu i sa društvom.

¹⁰⁶ *Standardi kompetencija za profesiju nastavnika i njihovog profesionalnog razvoja*, (2011) Zavod za unapređivanje obrazovanja i vaspitanja, Beograd, str. 2;

¹⁰⁷ Piršl, E., *Koje kompetencije učitelja/nastavnika?*, Pedagogija, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula, str. 6;

¹⁰⁸ *Pravilnik o standardima kompetencija za profesiju nastavnika i njihovog profesionalnog razvoja*, Službeni glasnik RS - Prosvetni glasnik, br. 5/2011.



Osnovno polazište izrade kompetencijskog okvira jeste analiza stručnih poslova i zadataka koje će učitelj obavljati. Kad su u pitanju kompetencije nastavnička struka ima dodatnu dimenziju koju nemaju brojne druge struke. Nastavnik mora kompetentno podsticati razvoj kompetencija učenika.

Kompetencije uključuju sledeće elemente: znanje i razumevanje (teorijsko znanje o akademskom području), znanje o tome kako delovati (praktična primena znanja u određenim situacijama), znanje o tome kako biti (vrednosti kao integralni elementi načina opažanja i življenja sa drugima u društvenom kontekstu).¹⁰⁹

Oblici pomoću kojih nastavnici u svom radu (in-action) razvijaju svoje kompetencije su pre svega akcijsko i kvalitativno istraživanje, upotreba nastavnikovog pripovedanja ili zapisa (narrative inquiry, listening to teacher's voices).¹¹⁰

Za profesionalni razvoj i formiranje kompetencija posebno su značajni studijski programi školovanja budućih nastavnika. Pored sticanja određenih standarda u formiranju kompetencija u početnom profesionalnom obrazovanju, značajan je i razvoj tih kompetencija koji se može ostvarivati na osnovu vlastitog iskustva.

Sve veći izazovi društva znanja iziskuju aktivno sudelovanje nastavnika u tom društvu uz pretpostavku razvoja nastavnika tokom svih faza profesionalne karijere, ali i sticanje kompetencija u procesu osnovnog nastavničkog obrazovanja. Budućeg nastavnika je potrebno opremiti potrebnim kompetencijama za početak rada, te ga ujedno motivisati za dalji profesionalni razvoj u celokupnoj nastavničkoj karijeri. Na osnovu svega što je prethodno navedeno, zaključujemo da smo potvrdili našu treću posebnu hipotezu, a to je da za profesionalni razvoj nastavnika moraju da postoje precizno definisane kompetencije.

¹⁰⁹ Lončarić, D., Pejić Papak, P., *Profiliranje učiteljskih kompetencija*, *Odgojne znanosti*, 11 (2), str. 5;

¹¹⁰ Razdevšek-Pučko, C., (2005) *Kakvog učitelja/nastavnika treba (očekuje) škola danas (i sutra)?*, Pedagoški fakultet Sveučilišta u Ljubljani, str. 4.



8. ISTRAŽIVANJE

Anketa pod nazivom Razvoj zaposlenih u obrazovanju sprovedena u okviru istraživačkog dela ovog rada obuhvatila je 111 zaposlenih nastavnika razredne i predmetne nastave u tri osnovne škole u Batajnici.

Batajnica je naselje u beogradskoj opštini Zemun. Prema popisu iz 2011. godine Batajnica je imala oko 48.600 stanovnika, 450 privrednih subjekata i tri osnovne škole.¹¹¹ To su: OŠ "Svetislav Golubović - Mitraljeta", OŠ "Branko Radičević" i OŠ "Boško Palkovljević - Pinki".

Cilj istraživanja je bio da dokažemo posebne hipoteze:

- ✓ Nastavnička profesija zahteva stalno stručno usavršavanje;
- ✓ Za profesionalni razvoj nastavnika moraju da postoje precizno definisane kompetencije;
- ✓ Profesionalni razvoj i kompetencije nastavnika moraju biti u skladu sa zahtevima nastavničke profesije i prakse.

Ispitanici su odabrani metodom slučajnog uzorka, a od 171 podeljene ankete, popunjeno je i poslato nazad 111, čime smo dostigli stepen odziva od 64,91%. Istraživanje je sprovedeno u oktobru 2014. godine. Anketa se sastoji od 15 pitanja. Rezultati su izraženi u procentima, prikazani tabelarno i uz pomoć grafikona.

U nastavku slede rezultati istraživanja.

¹¹¹ www.wikipedia.org, datum pristupa 12.09.2014.



Table 2 Struktura uzorka istraživanja po kategorijama

Podaci o ispitaniku	Broj odgovora	Procenat
Pol: muški	23	20,72%
Pol: ženski	88	79,28%
Školska sprema: SSS	1	0,90%
Školska sprema: VŠ	10	9,01%
Školska sprema: VSS	100	90,09%
Naziv škole: "Mitraljeta"	35	31,53%
Naziv škole: "Radičević"	39	35,14%
Naziv škole: "Pinki"	37	33,33%

1. Poznajem zakone i propise iz oblasti obrazovanja.

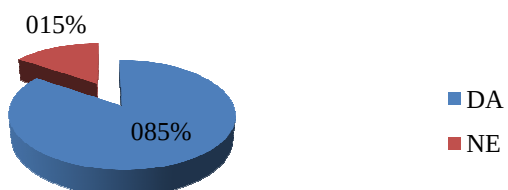
a) Da b) Ne

Na prvo postavljeno pitanje pozitivan odgovor je dalo 94 ispitanika, a negativan 17 ispitanika. Ovim pitanjem smo hteli da saznamo da li zaposleni poznaju zakone i propise iz oblasti obrazovanja. Na osnovu ovakvog rasporeda rezultata zaključujemo da su skoro svi ispitanici upućeni u zakone, propise i strategije koje se donose od strane Vlade i Ministarstva prosvete Republike Srbije.

Poznajem zakone i propise iz oblasti obrazovanja	
DA	NE
94	17
84,68%	15,32%



Poznajem zakone i propise iz oblasti obrazovanja



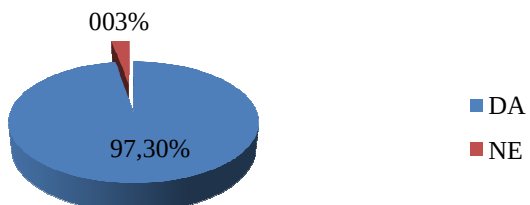
2. Osećam pripadnost školi u kojoj radim.

a) Da b) Ne

Na drugo postavljeno pitanje 108 ispitanika je odgovorilo da, a troje je odgovorilo ne. Ovim pitanjem smo hteli da saznamo da li zaposleni osećaju pripadnost školi u kojoj rade, odnosno da li se osećaju kao deo kolektiva i da li se time poistovećuju sa školom i sa njenim ciljevima.

Osećam pripadnost školi u kojoj radim	
DA	NE
108	3
97,30%	2,70%

Osećam pripadnost školi u kojoj radim



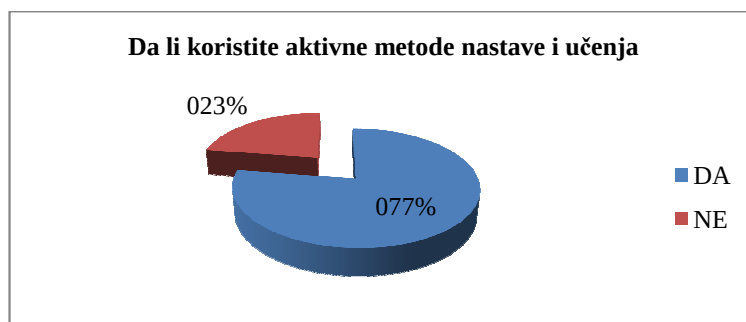
3. Da li koristite aktivne metode nastave i učenja?

a) Da b) Ne



Na treće postavljeno pitanje pozitivan odgovor je dalo 86 ispitanika, a negativan 25 ispitanika. Ovim pitanjem smo hteli da saznamo koliko u stvari nastavnici prate savremene trendove u nastavi i koliko koriste aktivne metode nastave i učenja.

Da li koristite aktivne metode nastave i učenja	
DA	NE
86	25
77,48%	22,52%

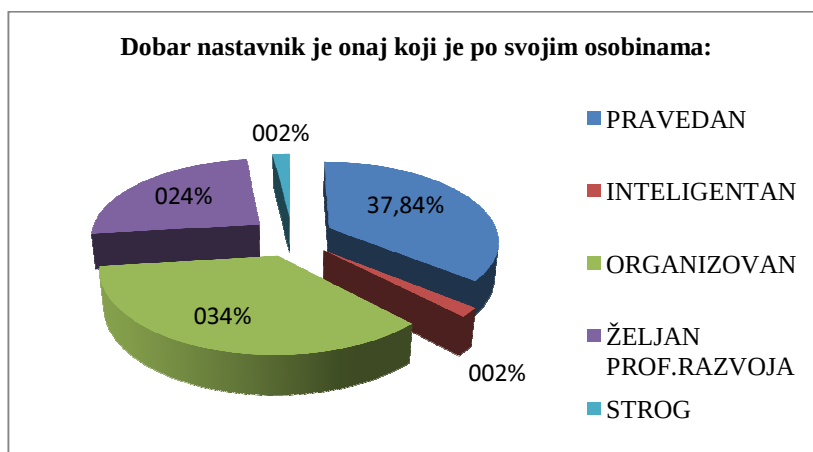


4. Prema Vašem mišljenju dobar nastavnik je onaj koji je po svojim osobinama:

- a) Pravedan b) Inteligentan c) Organizovan d) Željan profesionalnog razvoja
e) Strog

Na pitanje o tome kakav je dobar nastavnik po svojim osobinama, dobili smo sledeće rezultate: pravedan – 42 ispitanika, inteligentan – 2 ispitanika, organizovan – 38 ispitanika, željan profesionalnog razvoja- 27 ispitanika i strog – 2 ispitanika.

Prema Vašem mišljenju dobar nastavnik je onaj koji je po svojim osobinama				
Pravedan	Inteligentan	Organizovan	Željan prof.razvoja	Strog
42	2	38	27	2
37,84%	1,80%	34,23%	24,32%	1,80%

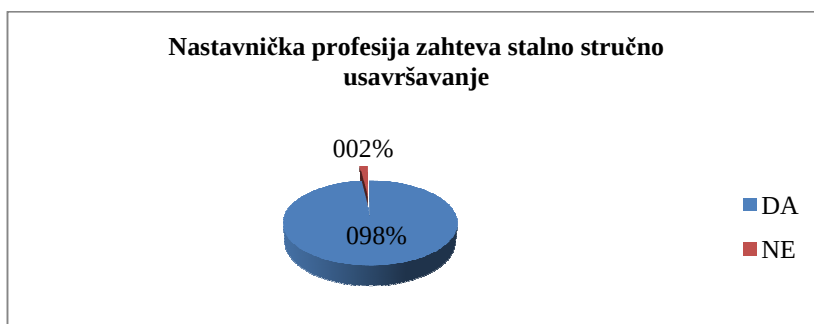


5. Nastavnička profesija zahteva stalno stručno usavršavanje.

a) Da b) Ne

Na peto postavljeno pitanje da li nastavnička profesija zahteva stalno stručno usavršavanje 109 ispitanika smatra da njihova profesija zahteva stalno stručno usavršavanje, dok suprotno misli dvoje. Na osnovu ovakvog većinski pozitivnog rezultata možemo dokazati našu drugu posebnu hipotezu da nastavnička profesija zahteva stalno stručno usavršavanje. Stručnim usavršavanjem nastavnik unapređuje sebe i svoj rad; razvija znanja, veštine, sposobnosti i svoje personalne karakteristike. Usavršavanje mora da se zasniva na pravu, obavezama i autonomiji nastavnika, jer se otvaraju prostori za nova interesovanja, za napredovanje u karijeri; podstiče se njihov potencijal i težnja ka daljem profesionalnom usavršavanju.

Nastavnička profesija zahteva stalno stručno usavršavanje	
DA	NE
109	2
98,20%	1,80%

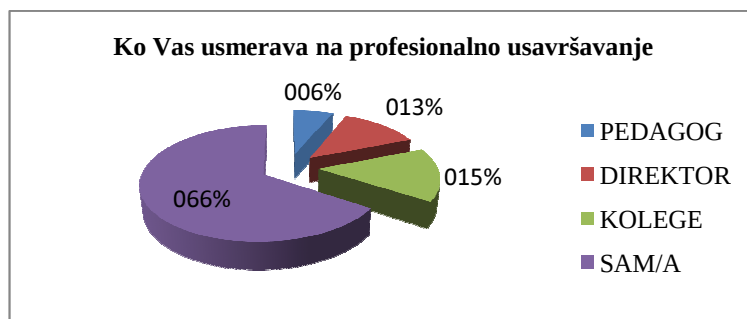


6. Ko Vas usmerava na profesionalno usavršavanje?

a) Pedagog škole b) Direktor škole c) Kolege d) Sam/-a se usmeravam

Na pitanje ko Vas usmerava na profesionalno usavršavanje, nastavnici su odgovorili na sledeći način: pedagog – 7 ispitanih, direktor – 14 ispitanih, kolege – 17 ispitanih, sam/a se usmeravam – 73 ispitanih. Na osnovu ovoga zaključujemo da se zaposleni najviše sami usmeravaju, što znači da je potrebno veće angažovanje Ministarstva, škola, kao i rukovodioca istih kad je u pitanju usmeravanje zaposlenih na profesionalno usavršavanje.

Ko Vas usmerava na profesionalno usavršavanje?			
Pedagog škole	Direktor škole	Kolege	Sam/a se usmeravam
7	14	17	73
6,31%	12,61%	15,32%	65,77%



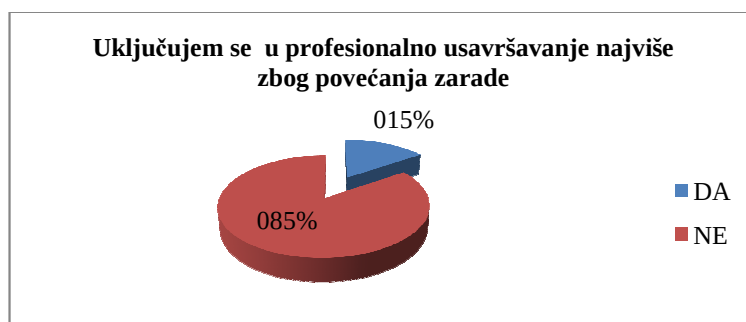


7. Uključujem se u profesionalno usavršavanje najviše zbog povećanja zarade.

a) Da b) Ne

Na pitanje da li im je povećanje zarade glavni razlog profesionalnog usavršavanja, njih 17 je odgovorilo da jeste, a 94 da nije. Što znači da finansijski momenat nije presudan i nije glavni razlog profesionalnog usavršavanja nastavnika.

Uključujem se u profesionalno usavršavanje najviše zbog povećanja zarade	
DA	NE
17	94
15,32%	84,68%



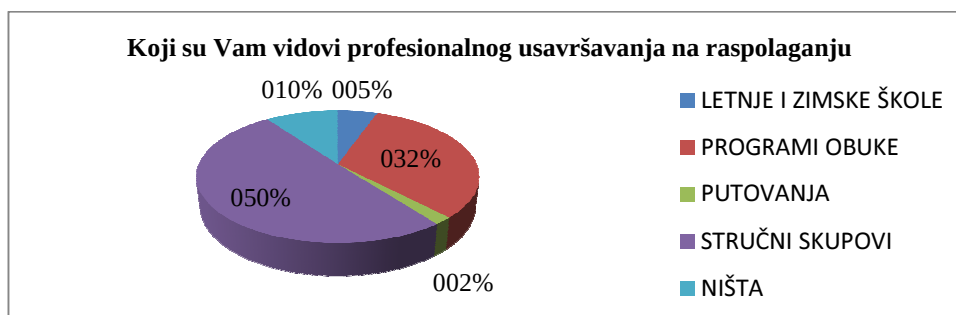
8. Koji su Vam vidovi profesionalnog usavršavanja na raspolaganju?

a) Letnje i zimske škole b) Programi obuke c) Stručna i studijska putovanja
d) Stručni skupovi e) Ništa od navedenog

Rezultati ankete pokazuju sledeće: letnje i zimske škole – 6 nastavnika, programi obuke – 36 nastavnika, stručna i studijska putovanja – 2 nastavnika, stručni skupovi – 56 nastavnika i ništa od navedenog – 11 nastavnika.



Koji su Vam vidovi profesionalnog usavršavanja na raspolaganju?				
Letnje i zimske škole	Programi obuke	Putovanja	Stručni skupovi	Ništa od navedenog
6	36	2	56	11
5,41%	32,43%	1,80%	50,45%	9,91%



9. Redovno prisustvujem programima stalnog stručnog usavršavanja u školi i van nje.

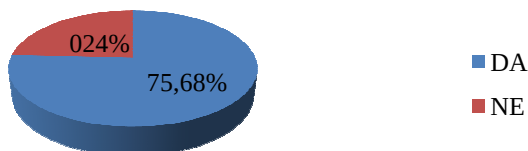
a) Da b) Ne

Na deveto pitanje o redovnom prisustvu programima stalnog stručnog usavršavanja u školi i van nje, pozitivan odgovor je dalo 84 zaposlena nastavnika, a negativan 27 nastavnika.

Redovno prisustvujem programima stalnog stručnog usavršavanja u školi i van nje	
DA	NE
84	27
75,68%	24,32%



Redovno prisustvujem programima stalnog stručnog usavršavanja u školi i van nje



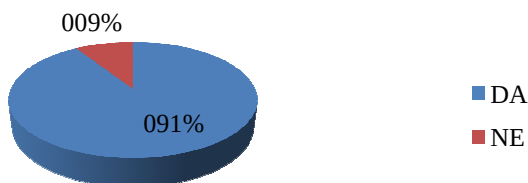
10. Imam jasne ciljeve i prioritete u svom profesionalnom razvoju.

a) Da b) Ne

Na pitanje da li imaju jasne ciljeve i prioritete u svom profesionalnom razvoju, odgovori nastavnika su bili više nego zadovoljavajući. Njih 101 je odgovorilo da imaju jasne ciljeve, a 10 da nemaju jasne ciljeve u svom profesionalnom razvoju.

Imam jasne ciljeve i prioritete u svom profesionalnom razvoju	
DA	NE
101	10
90,99%	9,01%

Imam jasne ciljeve i prioritete u svom profesionalnom razvoju



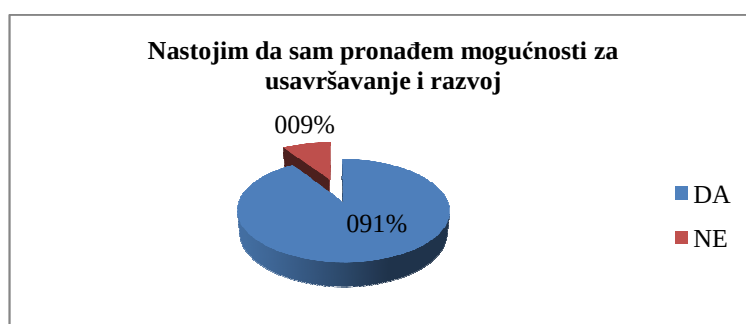
11. Nastojim da sam pronađem mogućnosti i načine za usavršavanje i razvoj.

a) Da b) Ne



Odgovori ispitanika na ovo pitanje su isti kao i u prethodnom pitanju. 101 nastavnik sam pronalazi mogućnost i način za usavršavanje i razvoj, dok njih 10 misli suprotno.

Nastojim da sam pronađem mogućnosti za usavršavanje i razvoj	
DA	NE
101	10
90,99%	9,01%



12. Da li su kompetencije i profesionalni razvoj nastavnika u skladu sa zahtevima nastavničke profesije i prakse?

a) Da b) Ne

Rezultati ankete pokazuju da 67 nastavnika misli da su kompetencije i profesionalni razvoj nastavnika u skladu sa zahtevima nastavničke profesije i prakse, dok njih 44 misli suprotno. Iako su mišljenja podeljena, a rezultati približno blizu, možemo reći da smo dokazali našu četvrtu posebnu hipotezu. Učenje, profesionalni razvoj i nastavničke kompetencije predstavljaju sastavni deo svakodnevnih aktivnosti zaposlenih u prosveti. Kompetencije i profesionalni razvoj su oslonac u razvoju kvaliteta obrazovanja i kao takvi moraju biti u skladu sa zahtevima nastavničke profesije i prakse.



Da li su kompetencije i profesionalni razvoj nastavnika u skladu sa zahtevima nastavničke profesije i prakse?	
DA	NE
67	44
60,36%	39,64%



13. Prema Vašem mišljenju koje su to kompetencije koje prepoznajete kao neophodne za Vaš svakodnevni rad? Ukratko odgovorite.

Što se tiče odgovora na ovo pitanje, nabrojaćemo one kompetencije koje su najviše bile zastupljene u ovom istraživanju, odnosno u odgovorima ispitanika. Kompetencije koje nastavnici prepoznaju kao neophodne za svoj svakodnevni rad su: profesionalni razvoj, usavršavanje, informisanost, praćenje i prihvatanje novina i savremenih tehnika, komunikacijske veštine, organizovanost, kompetencije za pedagoški deo rada sa učenicima.

14. Da li je potrebno da postoje precizno definisane kompetencije za lični i profesionalni razvoj? Obrazložite odgovor.

Nastavnici iz ove tri anketirane batajničke osnovne škole smatraju da je potrebno da postoje precizno definisane kompetencije za lični i profesionalni razvoj, takav odgovor su dali njih 80,36%. Navešćemo nekoliko većinskih argumenata koje su oni naveli kao prilog tome: profesionalni razvoj je pojednostavljen, usavršavanje je olakšano, dolazi do poboljšanja rada i nastavnog procesa, stvara se dobra organizacija i definišu se



ciljevi i pravila koji svi moraju da poštuju. Ostalih 19,64% smatra da ne moraju da postoje definisane kompetencije. Oni kao razloge navode: svaki nastavnik ima različit cilj i željeni nivo razvoja, ne treba da postoje okviri već treba dati slobodu nastavniku. Dakle, ovim možemo reći da smo dokazali našu treću posebnu hipotezu. Profesionalni razvoj nastavnika podrazumeva stalno razvijanje kompetencija, jer se one određuju u odnosu na ciljeve i ishode učenja i treba da obezbede profesionalne standarde o tome kakvo se podučavanje smatra uspešnim i radi kvalitetnijeg obavljanja posla.

15. Da li ste nekad koristili Upitnik za samoprocenu kompetencija nastavnika?

a) Da b) Ne

Kad su u pitanju odgovori na poslednje pitanje u ovoj anketi, rezultati pokazuju da su 52 nastavnika koristili nekad upitnik za samoprocenu kompetencija, dok 59 nastavnika nikad nisu koristili takvu vrstu upitnika.

Da li ste nekad koristili Upitnik za samoprocenu kompetencija nastavnika?	
DA	NE
52	59
46,85%	53,15%





9. ZAKLJUČAK

Obrazovanje, odnosno znanje koje poseduju ljudi predstavlja osnov razvoja sveopšteg znanja u jednoj zemlji. Obrazovanje ima društveni karakter i deli sudbinu društva. Ono je po svojoj prirodi delatnost budućnosti, jer priprema ljude za društva koja tek nastaju. Režim koji zapusti obrazovanje gubi sopstvenu budućnost, a društvo koje degradira obrazovanje gubi i sadašnjost i budućnost.

Jedan od pozitivnih eksternih efekata koje stvara obrazovanje jeste to što ono služi kao moćno sredstvo socijalizacije. Razvojem i diferenciranjem obrazovnih sistema, proširivanjem obima i produžavanjem trajanja obrazovanja, povećanjem obrazovne populacije i izdvajanjem nastavnog kadra kao posebne profesionalne grupe, obrazovanje postaje sve aktivniji činilac društvene strukture sa složenim i dinamičnim odnosima prema drugim elementima ove strukture, društva u celini i faktorima njihovog razvoja.

Obrazovanja u zemljama u tranziciji se sve više suočavaju sa nestabilnim i često turbulentnim promenama u okruženju. Uticaj tih promena se ostvaruje unutar i izvan obrazovne ustanove i institucije zbog čega menadžment ljudskih resursa mora biti spreman da se suoči sa opasnostima i izazovima internog i eksternog okruženja. Potrebno je tradicionalni sistem obrazovanja učiniti otvorenijim, fleksibilnijim, ojačati kadrovski i materijalno osnovno obrazovanje na način da ono što je više moguće doprinosi ne samo razvoju instrumentalnog znanja već i razvoju sve tri vrste inteligencije, te da popuni izgubljeno porodično polje uticaja u svim domenima relevantnim za razvoj mladih ljudi, zatim omogućiti pojedincima da upražnjavaju svoje individualne načine i stilove učenja koji su prilagođeni njihovim potrebama i interesima. U praksi, mali broj obrazovnih ustanova uspeva da pronade adekvatna rešenja koja će doprineti stvaranju povoljne klime za razvoj ljudskih resursa, motivacije i zadovoljstva radnika, kao i uspostavljanje efikasnijih modela razvoja ljudskih resursa.



Svaka država treba da ulaže u obrazovanje i ljudske resurse u obrazovanju da bi društvu osigurala pozitivne eksterne efekte. Ulaganje u ljudske resurse zasniva se na stvaranju uslova za usavršavanje i napredovanje pojedinca. Jedan od osnovnih koraka čiji je cilj postizanje kvaliteta jeste trening, obuka i profesionalni razvoj zaposlenog. Produktivnost se povećava unapređenjem radnih aktivnosti pojedinca, a povećana produktivnost vodi ka povećanju zarade, što se može prikazati kroz povraćaj investicije u zaposlene.

Rezultati koji se postižu u profesionalnom delovanju velikim delom su određeni uslovima u kojima se radi. Ostvarivanje nastavničke uloge je determinisano okolnostima u kojima se profesionalno deluje, a koje se tiču institucionalnog i šireg društvenog i kulturnog konteksta. Škola kao institucija u kojoj je jedna od najvažnijih uloga - uloga nastavnika, svojim sadržajem i strukturom može predstavljati izvor ograničenja ili podsticaja u radu nastavnika. Dinamičan razvoj društva uslovljava otvorenost i stalnu spremnost zaposlenih u obrazovno-vaspitnim ustanovama za usvajanjem novih znanja i sticanjem novih veština. Vizija doživotnog obrazovanja, učenja i neprestanog profesionalnog razvoja zahteva nastavnika koji će znati da kritički razmišlja, koji je osposobljen za refleksiju i evaluaciju, koji zna da potraži ili osigura uslove za razvoj svakog pojedinog učenika, koji zna da podstiče i unapređuje sopstvenu vaspitno-obrazovnu praksu.¹¹² Na osnovu svega što smo naveli potvrđujemo našu drugu posebnu hipotezu, da što je veće ulaganje u razvoj ljudskih resursa u obrazovanju, veća je mogućnost da će produktivnost i organizacija rada škole biti efikasna i efektivna.

Svaki pojedinac treba imati svoj individualni plan stručnog razvoja. Investiranje u ljude rezultuje ne samo povećanjem bruto nacionalnog proizvoda, već i značajnijim učešćem građana u profesionalnom i javnom životu. Veliki značaj ima i razvoj komunikacijskih veština, što će uticati na unapređenje nastavnog procesa i davanje kvalitetnih usluga krajnjim korisnicima usluga, a to su učenici.

¹¹² Maksimović, J., Bandur, V., *Savremena akciona istraživanja i metodološko obrazovanje nastavnika refleksivnog praktičara*, Teme, XXXVII, 2/2013, Niš, str. 595-610.



Ohrabrujuće je saznanje da se briga za ljudske resurse u obrazovanju javlja kroz potanja napredovanja i sticanja zvanja sve češće kao predmet interesovanja mnogih interesnih grupa i daje nadu da će se stvari pokrenuti u pozitivnom smeru. Čini se da postoji veliki broj zaposlenih nastavnika koji bi mogli puno toga da pruže ukoliko se snažno budu motivisali i osnažili za raznovrsne aktivnosti. Time potvrđujemo našu prvu posebnu hipotezu da uspešnost svake obrazovne institucije i unapređenje nastave zavise od razvoja i kvaliteta upravljanja ljudskim resurima. Nastavnik je nezamenljiv faktor vaspitno-obrazovnog procesa i predmet je kontinuiranog proučavanja pedagoške nauke. Od nastavnika zavise učenje i napredovanje učenika, vaspitni postupci, metode i oblici rukovođenja, socijalna klima u razredu i interpersonalni odnosi.

Možemo reći da je profesionalni razvoj važan, jer omogućava kontinuirano sticanje i proširivanje znanja, veština i sposobnosti koje su relevantne za uspešnost nastave i unapređenje kvaliteta obrazovanja, te omogućava pripremu nastavnika za prihvatanje sistemskih promena, njihovu uspešnu primenu i aktivno učešće i inicijativnost u sprovođenju reformi. Ovim još jednom dokazujemo našu osnovnu hipotezu rada koja glasi: profesionalni razvoj nastavnika je preduslov za uspešno unapređivanje kvaliteta obrazovanja. Današnjim obrazovnim ustanovama je potreban nastavnik koji je kritički nastrojen, koji samostalno istražuje i te rezultate koristi u cilju sopstvenog usavršavanja, unapređivanja svog rada i profesionalnog razvoja.

Na osnovu našeg istraživanja smo zaključili da su škole u Srbiji velikim delom izolovane, da malo sarađuju sa drugim obrazovnim, kulturnim i naučnim ustanovama i sa lokalnom samoupravom. Lokalni resursi se malo koriste u vaspitno-obrazovne svrhe i sam razvoj zaposlenih u obrazovanju. Ljudski resursi u obrazovanju imaju drugorazredno značenje u obrazovnim institucijama. Razlog takvog odnosa su dramatični prirodni i društveni poremećaji koji su marginalizovali ljudski faktor. Nastavnička profesija je osiromašena i deprofesionalizovana, visoko obrazovana u skladu sa akademskim disciplinama, a neadekvatno za nastavničku profesiju. Zato smo naglasili značaj individualnog usavršavanja, koje se javlja kao uzrok i kao



posledica delovanja brzih razvojnih promena u društvu i nauci. Koncept usavršavanja nastavnika je problematičan, jer je akcenat na ulazu (prikupljanju poena od seminara), a ne na izlazu (efikasnoj primeni naučenog u praksi). S obzirom da je individualno usavršavanje najmanje zastupljeno u našoj praksi, nužno je kvalitetnije osposobljavati nastavnike kroz osnovne studije, razraditi kolektivni sistem evaluacije, sačiniti strategiju podsticanja, razvoja, kontrole i stimulacije kvaliteta individualnog usavršavanja nastavnika kako bi nastavnici uveliko prihvatili uspostavljeni sistem licenciranja, stručno usavršavanje i napredovanje u karijeri.

Potreba za usavršavanjem zaposlenih u prosveti ne proizilazi samo iz njihovih sopstvenih karakteristika, već i iz potrebe samog sistema obrazovanja da angažuje visoko obučene nastavnike koji će biti u stanju da efikasno stvaraju, rade i primenjuju znanje u svojim obrazovnim ustanovama. Zaljučujemo da smo još jednom dokazali našu drugu posebnu hipotezu koja glasi: nastavnička profesija zahteva stalno stručno usavršavanje. Usavršavanjem nastavnik unapređuje kvalitet svog rada primenjujući novostečena znanja iz oblasti u kojima se usavršavao.

Savremenoj nastavi i školi su potrebni kompetentni nastavnici kao proizvođači znanja koji organizuju rad i podstiču učenike. Možemo reći da kompetencije nastavnika čine kompleksan mozaik raznovrsnih veština i znanja koje su uključene u praktično područje njihovog delovanja. Kompetentan nastavnik je nemoguće postati i biti bez kontinuiranog profesionalnog razvoja, takođe, za profesionalni razvoj moraju da postoje precizno definisane kompetencije čime još jednom dokazujemo našu treću posebnu hipotezu. Da bi se nastavnik uspešno profesionalno razvijao, potrebno je postojanje čitavog niza spoljašnjih i unutrašnjih uslova, pri čemu je težište sama spremnost nastavnika na profesionalni razvoj. Opisi kompetencija treba da budu vodič u proceni potreba zaposlenih u obrazovanju i određivanju prioriteta u profesionalnom razvoju i stručnom usavršavanju.

Na osnovu našeg istraživanja možemo naglasiti da će obrazovanje u 21. veku biti usmereno prema sticanju znanja koje postaje značajan faktor društvenog razvoja i



imaće značaja u sagledavanju i razumevanju globalnih promena u savremenom društvu, u pogledu očuvanja kulturnog identiteta naroda i u pogledu demokratizacije društvenih odnosa.

Bez obrazovanog nastavnika, njegovih sposobnosti i veština, motivacije i proširenih individualnih i profesionalnih funkcija ne mogu se razvijati obrazovno-vaspitne ustanove, unapređivati proces samovrednovanja, niti proizvesti kompetentan učenik. Razvoj ljudskih resursa u obrazovanju treba shvatiti kao uspešnost obrazovne ustanove i stratešku prednost u odnosu na druge obrazovne ustanove i mora biti ciljno i osmišljeno vođen proces kako bi produktivnost i organizacija rada škole bila efektivna i efikasna.



LITERATURA

1. Andevski, M., Nastava bez podučavanja, Inovacije u nastavi, Vol. 21, 2008/3, Učiteljski fakultet, Beograd
2. Antonijević, R., (2010) Lični ciljevi i preferencije stručnog usavršavanja nastavnika, Osposobljavanje nastavnika za nove uloge – zbornik rezimea sa međunarodnog naučnog skupa, Srpska akademija obrazovanja, Beograd
3. Babić, L., (2009) Upravljanje edukacijom u organizaciji, Univerzitet Singidunum, Beograd
4. Beara, M., Okanović, P., (2010) Spremnost na profesionalni razvoj nastavnika: Kako je izmeriti?, Andragoške studije, br. 1
5. Bjekić, D., Zlatić, I., (2006) Komunikaciona kompetencija nastavnika tehnike, Konferencija Čačak
6. Bogićević Milekić, B., (2008) Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd
7. Branković, D., Definisane kompetencije nastavnika razredno-predmetne nastave, Teorijska rasprava, br. 208
8. Damjanović, P., (2008) Menadžment u obrazovnim organizacijama, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istočno Sarajevo
9. Damjanović, P., (2012) Razvoj ljudskih resursa u obrazovanju, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istočno Sarajevo
10. Dessler, G., (2007) Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd
11. Đorđević Boljanović, J., (2009) Menadžment znanja, Data Status, Beograd
12. Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G., (2013) Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd
13. Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., (2011) Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd
14. Fajdetić, M., Galić, M., (2009) Kompetencije učitelja, Stručni skup iz informatike za voditelje županijskih stručnih vijeća, mentore i savjetnike, Vukovar



15. Grujić, Lj., (2010) Nastavnik i profesionalno usavršavanje, Obrazovanje i savremeni univerzitet
16. Grujić, Lj., (2009) Pogled na ljudske resurse u obrazovanju iz ugla menadžmenta ljudskih resursa, Pedagoška stvarnost, Vol. LV 3 – 4
17. Grupa za obrazovanje i usavršavanje nastavnika, (2001) Obrazovanje i profesionalni razvoj nastavnika, Predlog promena (2002 – 2005), Beograd
18. Hebib, E., Kako nastavnici procenjuju okolnosti u kojima rade, Nastavnici i saradnici u obrazovanju, HB.LVII.2.2008, Beograd
19. Hebib, E., Spasenović, V., (2011) Školski sistem Srbije – stanje i pravci razvoja, Pedagogija, LXVI, 3
20. Ikač, N., (2001) Menadžment ljudskih resursa, Eurotrend marketing, Beograd
21. Ivanović, P., (2003) Promjene u obrazovanju – strategijski faktor otvorenog društva i njegove kompetitivnosti, Ekonomski anali, br. 156
22. Ivić, I., Pešikan, A., Antić, S., (2001) Aktivno učenje, Institut za psihologiju, Beograd
23. Jovanović, M., (2009) O postojećoj komunikaciji u nastavi i o neophodnim promenama, Nastava i vaspitanje, Vol. 58, br. 2
24. Jovanović – Kranjec, M., (2013) Ekonomizacija visokog obrazovanja u Republici Srbiji, Ekonomski horizonti, Godište XV, Sveska 1
25. Karanac, R., Papić, Ž., Jašić, S., Profesionalni razvoj nastavnika u funkciji unapređivanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog procesa, Nova škola, br. VII, Pedagoški fakultet, Bijeljina
26. Karanac, R., Papić, Ž., Jolović, S., (2011) Promocija i marketing obrazovno-vaspitnih ustanova, Tehnologija, informatika i obrazovanje za društvo učenja i znanja, 6. Međunarodni simpozijum, Tehnički fakultet, Čačak
27. Karavidić, S., Čukanović – Karavidić, M., Regionalizacija i decentralizacija obrazovanja u Srbiji, Škola biznisa Naučnostručni časopis
28. Klenha, V., Nielsen, S., Petkova, E., Ercan Su, A., (2010) Razvoj ljudskih resursa u Srbiji, Pregled – konačna verzija, European Training Foundation
29. Kotler, P., Lane Keller, K., (2006) Marketing menadžment, Data Status, Beograd



30. Kovač Cerović, T., (2006) Nacionalni izveštaj – Srbija, Obrazovanje nastavnika u zemljama Jugoistočne Evrope: trenutno stanje i pogled u budućnost
31. Kovačević, M., Mediji i obrazovanje – izazovi savremenog doba, Kultura polisa
32. Kronja, J., Avlijaš, S., Matejić, V., Todić, D., Kovačević, A., Branković, J., (2011) Vodič kroz strategiju Evropa 2020, Evropski pokret u Srbiji, Beograd
33. Krneta, D., Promjene u obrazovanju i interaktivna nastava, Filozofski fakultet, Istočno Sarajevo
34. Krstić, K., (2014) Rad nastavnika u novom IT okruženju, Tehnika i informatika u obrazovanju, 5. Konferencija sa međunarodnim učešćem, FTN, Čačak
35. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević Boljanović, J., (2008) Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd
36. Lončarić, D., Pejić Papak, P., Profiliranje učiteljskih kompetencija, Odgojne znanosti, 11 (2)
37. Maksimović, J., Bandur, V., Savremena akciona istraživanja i metodološko obrazovanje nastavnika refleksivnog praktičara, Teme, XXXVII, 2/2013, Niš
38. Milutinović, J., (2007) Pedagoški pluralizam: ciljevi obrazovanja i učenja u svetu koji se menja, Pedagoška stvarnost, LIII, br. 7 – 8
39. Milutinović, J., (2007) Pojam ciljeva obrazovanja i učenja, Pedagoška stvarnost, Vol. 53, br. 5 – 6
40. Pavlović, B., (2008) Izazovi leaderske uloge nastavnika, Zbornik instituta za pedagoška istraživanja, godina 40, br. 2
41. Pavlović, Lj., Kompetencije univerzitetskih nastavnika, Humanizacija univerziteta, Nauka i savremeni univerzitet – Studentska perspektiva
42. Pešikan, A., Antić, S., Marinković, S., (2010) Analiza koncepcije stručnog usavršavanja nastavnika u Srbiji: proklamovani i skriveni nivo (I deo), Nastava i vaspitanje, broj 2
43. Piršl, E., Koje kompetencije učitelja/nastavnika?, Pedagogija, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula



44. Popović, D., (2010) Profesionalni razvoj i promijenjene uloge nastavnika, Crna Gora u XXI stoljeću – u eri kompetitivnosti, Obrazovanje, CANU 73/10, Podgorica
45. Profesionalni razvoj na nivou škole/vrtića, (2013) Priručnik za škole/vrtiće, Zavod za školstvo i Britanski savet, Podgorica
46. Pržulj, Ž., (2002) Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd
47. Pržulj, Ž., Uloga menadžmenta ljudskih resursa u ekonomiji znanja, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd
48. Razdevšek – Pučko, C., (2005) Kakvog učitelja/nastavnika treba (očekuje) škola danas (i sutra)?, Pedagoški fakultet Sveučilišta u Ljubljani
49. Staničić, S., (2006) Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu, Odgojne znanosti, Vol. 8, br. 2
50. Suša, B., (2009) Menadžment ljudskih resursa, Cekom books, Novi Sad
51. Štangl Šušnjar, G., Zimanji, V., (2006) Menadžment ljudskih resursa, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica
52. Tomašević, V., (2007) Profesionalni razvoj i poslovne veštine, Univerzitet Singidunum, Beograd
53. Vasiljević, D., (2012) Individualno usavršavanje nastavnika Zapadne Srbije, Teme, XXXVI, br. 1, Niš
54. Veljković, S., (2009) Marketing usluga, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd
55. Zuković, S., Milutinović, J., Škola u duhu novog vremena: obrazovanje za različitost, Filozofski fakultet, Novi Sad



Zakonska regulativa

- Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, član 118
- Zakon o osnovnom obrazovanju i vaspitanju, član 3
- Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine, Vlada Republike Srbije, Ministarstvo Prosvete i nauke
- "Službeni Glasnik RS", br. 55/05 i 71/05, ispravka 61-10590/2006-03, Strategija razvoja stručnog obrazovanja u RS
- "Službeni Glasnik RS", član 3, br. 13/2012 i 31/2012
- "Službeni Glasnik RS" – Prosvetni glasnik, br. 5/2011, Pravilnik o standardima kompetencija za profesiju nastavnika i njihovog profesionalnog razvoja

Internet izvori

- www.brodarska.edu.rs
- www.vps.ns.ac.rs
- www.crnarupa.singidunum.ac.rs
- www.zarkoristic.com
- www.studenti.rs
- www.famns.edu.rs
- www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs
- www.petnica.rs
- www.scindeks.ceon.rs
- www.mc.rs
- www.paragraf.rs
- www.ftn.kg.ac.rs
- www.makroekonomija.org
- www.stat.gov.rs



- www.matchdo.rs
- www.mpn.gov.rs
- www.rzs.stat.gov.rs
- www.parlament.gov.rs
- www.kpolisa.com
- www.srbija.gov.rs
- www.filfak.ni.ac.rs
- www.zuov.gov.rs
- www.sanu.ac.rs
- www.zzs.gov.me
- www.zavodsz.gov.rs
- www.see-educoop.net
- www.natamihajlovic.wordpress.com
- www.os-zakanje.skole.hr
- www.wikipedia.org

Dodaci

- Tabela 1 – Veličina sistema osnovnog obrazovanja za 2003/2004 godinu
- Tabela 2 – Struktura uzorka istraživanja po kategorijama
- Figura 1 – Dimenzije profesionalnog razvoja