

UNIVERZITET SINGIDUNUM



DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER STUDIJSKI PROGRAM

MASTER RAD

**ULOGA I ZNAČAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U
POBOLJŠANJU EFIKASNOSTI OBRAZOVNIH INSTITUCIJA**

Mentor:

Prof. dr Jelena Đorđević - Boljanović

Student:

Jasmina Dragić

Beograd, 2013. godine

SADRŽAJ

UVOD	3
Predmet i polazište istraživanja	4
Značaj i aktuelnost istraživanja.....	5
Ciljevi istraživanja	6
Hipoteze istraživanja.....	6
Metode istraživanja.....	7
Struktura rada.....	8
1. ZNANJE I OBRAZOVANJE - KVALITATIVNI RESURS 21. VEKA.....	10
1.1. Pojmovi i definicije.....	12
1.2. Razvoj obrazovanja.....	14
1.3. Formalno i neformalno obrazovanje	15
1.4. Značaj obrazovanja	19
1.5. Proces obrazovanja	20
2. LJUDSKI RESURSI U OBRAZOVANJU	22
2.1. Pokazatelji ljudskih resursa u obrazovanju.....	22
2.2. Ciljevi i funkcije upravljanja ljudskim resursima u obrazovanju	23
2.3. Motivacija u školskom menadžmentu	26
3. ŠKOLA KAO ORGANIZACIJA KOJA UČI	28
3.1. Uloga učećih organizacija u stvaranju konkurentske prednosti.....	28
3.2. Upravljanje ljudskim resursima u ulozi organizacionog učenja	30
4. POTREBA ZA KONTINUIRANIM USAVRŠAVANJEM ZAPOSLENIH U OBRAZOVANJU	32
4.1. Procena potrebe za obuku	33
4.2. Postavljanje ciljeva	35
4.3. Kreiranje obuke.....	35
4.4. Održavanje obuke	37
4.4.1. Elektronska obuka.....	37
4.4.2. Mentorstvo	38

4.5. Evaluacija programa obuke.....	38
5. ISTRAŽIVANJE.....	42
I Identifikovanje sa školskom ustanovom.....	44
II Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	53
III Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja i usavršavanja	59
IV Zadovoljstvo rukovođenjem	69
ZAKLJUČAK	76
LITERATURA	80

UVOD

Kvalitet ljudskih resursa u velikoj meri utiče na stepen razvijenosti nacionalnih ekonomija. Shodno tome, razvoj ljudskih resursa predstavlja jedan od ključnih faktora razvoja. Dinamičan proces razvoja u savremenom okruženju pruža određene prednosti ali i ograničenja. Dok sa jedne strane globalizacija, čvrsta povezanost i međuzavisnost nacionalnih ekonomija i ubrzan tehnološki razvoj donose određene prednosti, primetna su i ograničenja sadržana u nejednakom razvoju, birokratskoj rigidnosti institucija, nacionalnom zakonodavstvu i nasleđu negativne selekcije kadrova koji ograničavaju dalji napredak i društvene promene.

Savremene nacionalne obrazovne politike u razvijenim zemljama temelje se na konceptu koji su proteklih decenija razrađeni u međunarodnim organizacijama koje se bave obrazovnom politikom (UNESCO, OECD, ILO, Savet Evrope, Evropska komisija) i koje ih preporučuju svojim članicama u sprovođenju nacionalnih obrazovnih reformi. To su koncepcija doživotnog učenja, odnosno koncepcija društva koje uči.

Koncept doživotnog učenja i razvoja ljudskih resursa obuhvata i usklađuje različite oblike učenja u svim životnim razdobljima. To su: organizovano učenje (obrazovanje i obuka) koje može biti formalno (školovanje), neformalno ili informalno učenje. Budući da se mora učiti čitav život, ali se čitav život ne može ići u školu, učenje u odraslom dobu, pa čak niti ono organizovano, uglavnom se ne odvija u školi nego u vanškolskim organizacijama, odnosno tamo gde odrastao čovek radi i živi. Zato društvo, i to tim više što je razvijenije, postaje društvom koje uči.

Savremeni obrazovni sistem čini mreža školskih i neškolskih organizacija povezanih partnerskim odnosima. U razvijenim se zemljama sistemom razvoja ljudskih resursa obuhvata školovanje i mladih i odraslih te neformalno obrazovanje odraslih, a sve se više obzira poklanja i samoobrazovanju, te informativnom učenju.

Obrazovanje se danas smatra uslovom opstanka i razvoja modernih društava. Opstaju oni koji se najlakše prilagođavaju i prvi usvajaju novine.

Predmet i polazište istraživanja

U savremenom poslovanju, koje karakterišu velike i ubrzane promene, organizacije se moraju stalno prilagođavati i iznalaziti nove načine za postizanje uspešnosti, ali i za njihov opstanak i dalji razvoj. Jedan od načina je i kontinuirano stvaranje i održavanje konkurentske prednosti. Ona se danas ostvaruje preko ljudi, koji sa svojim znanjem, veštinama, kreativnim sposobnostima i razvojnim potencijalima predstavljaju najznačajniji resurs organizacije. Osim što su najznačajniji, oni su istovremeno i najproblematičniji i najskuplji resurs. Njima treba upravljati na mudar, racionalan i human način.

Upravo način na koji se upravlja ljudskim resursima postaje odlučujući faktor konkurentske sposobnosti, razvoja i opstanka organizacije.

Predmet ovog rada je teorijsko razmatranje menadžmenta ljudskih resursa u obrazovnim institucijama, pre svega kao izuzetno važne poslovne i upravljačke funkcije u organizaciji, koja upravlja njenim najznačajnijim resursima, ali i kao naučne discipline koja se bavi svim aspektima zaposlenosti u organizaciji.

Postoje različiti teorijski izvori koji definišu ovu oblast, od onih za koje menadžment ljudskih resursa predstavlja samo poslednju fazu u evoluciji personalnog menadžmenta, do onih koji ga smatraju potpuno novom poslovnom funkcijom i naučnom disciplinom.

Obrazovanje ima stratešku važnost za ekonomski i društveni razvoj, odnosno za razvijanje društva zasnovanog na znanju. Različita istraživanja, posmatrano bilo iz ekonomske ili sociološke perspektive, pokazuju da viši nivo i kvalitet obrazovanja u društvu u celini utiče na produktivnost, inovativnost, demokratskost i društvenu koheziju. Obrazovanje i razvoj ljudskih resursa, jedan je od najbitnijih instrumenata u kreiranju strategije i politike privrednog razvoja.

U savremenim organizacijama od zaposlenih se zahteva efikasnost, produktivnost, kvalitetan rad i kreativnost, a da bi to bilo ostvarivo, oni moraju posedovati niz sposobnosti, znanja, osobina ličnosti, veština i motivaciju. U savremenoj organizaciji učenje nije samo organizaciona funkcija, već je ono utkano u sve procese, samu strukturu i način upravljanja organizacijom.

U našem radu posebnu pažnju ćemo posvetiti profesionalnom razvoju nastavnika i ukupnog koncepta nastavničke profesije: kako pripremamo nastavnika, kako izgleda njegov posao i kakva mu je uloga u procesu obrazovanja. Sve ovo je direktno povezano s nizom drugih aspekata obrazovnog procesa i nužno povlači za sobom mnoge promene po pitanju strukture radnog vremena, načina ocenjivanja rada nastavnika; sistema promocije i materijalnog nagrađivanja kao i izmene zahteva u obrazovanju nastavnika jer veći zahtevi traže kvalitetniji kadar. Takođe potrebno je i redefinisati uloge nastavnika u radu s decom, uvesti koncept PRN (Profesionalni razvoj nastavnika) što bi dovelo do potrebe za izmenom bazične univerzitetske obuke nastavnika. Kako bi sve navedeno bilo ostvareno, neophodna je saradnja različitih aktera- od pojedinaca do institucija, da bi se osigurao razvoj nastavnika unutar njegove karijere, izmena kriterijuma selekcije za nastavnička zanimanja, jer obrazovanje nastavnika ne može biti supstitut za kvalitet ljudi koji ulaze u nastavničku profesiju i kvalitet nastave u školi. Lista problema (koja se ovde ne završava) ukazuje nam da se do kvalitetnog obrazovanja može stići samo podizanjem kvaliteta ljudi i profesija koje su u tome angažovane.

Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj ovog istraživanja ogleda se u boljem razumevanju i shvatanju aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u obrazovnim institucijama i uloge koju on ima u ostvarivanju organizacione uspešnosti.

Savremena organizacija posluje u turbulentnim uslovima, koji podstiču dinamične promene, kako u eksternom okruženju, tako i u poslovnom sistemu. Kao optimalan odgovor na poslovne izazove, uspešne ekonomije u razvijenim tržišnim privredama, svoje poslovanje baziraju na savremenom menadžmentu, u kojem menadžment ljudskih resursa (MLJR) zauzima centralnu poziciju.

Obrazovanje je uvek aktuelno i predstavlja jedan od bitnih segmenata svakog društva. U savremenom svetu obrazovanje prati promene nastale njegovim razvojem. Tako će obrazovanje u 21. veku biti usmereno prema sticanju znanja koje postaje značajan faktor društvenog razvoja i imaće odlučujuću vrednost i za pojedinca i za civilizaciju. Bitno je da zaposleni u obrazovnim

institucijama kroz proces obuke i razvoja stvaraju uslove za međusobnu razmenu znanja i tako doprinosu povećanju kvaliteta nastave i ličnu satisfakciju.

Ciljevi istraživanja

Cilj ovog rada jeste da se na osnovu sprovedenog istraživanja definišu neophodne mere za optimalni razvoj zaposlenih u posmatranoj školskoj ustanovi, kao i njihovog većeg doprinosa u procesima organizacionih promena. Akcenat je pri tome na merama za unapređenje zadovoljstva i privrženosti zaposlenih u školskoj ustanovi kao i na smanjivanju, odnosno eliminisanju uzroka njihovog nezadovoljstva.

Naučni cilj rada jeste naučna deskripcija i analiza aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u obrazovanju .

Društveni cilj jeste da ovaj rad bude od praktične koristi, to jest da pruži informacije i nova saznanja onima koje interesuje ili koji žele da se bave menadžmentom ljudskih resursa u obrazovanju.

Hipoteze istraživanja

Polazna hipoteza na kojoj se zasniva ovo istraživanje je:

- Ljudski resursi u obrazovnim institucijama su najznačajniji resurs organizacije, što ukazuje na važnost efikasnog upravljanja njima u cilju ostvarenja, kako organizacionih, tako i individualnih ciljeva i interesa zaposlenih.

Posebne hipoteze istraživanja su sledeće:

- Visok nivo zadovoljstva zaposlenih je od velike važnosti za efikasnost obrazovne institucije.
- Dobri međuljudski odnosi u obrazovnim institucijama su preduslov identifikacije zaposlenih sa školskom ustanovom.

- Mogućnost napredovanja i usavršavanja predstavlja vid motivacije zaposlenih u obrazovnim institucijama

Metode istraživanja

U predloženom istraživanju koristiće se niz instrumenata, kako bi uticaj primene znanja i veština iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa bio sagledan sa različitih aspekata, odnosno kako bi bila obuhvaćena sva složenost problema.

U dokazivanju postavljenih hipoteza ovoga rada koristiće se različite metode kako bi bili zadovoljeni osnovni metodološki zahtevi - objektivnost, pouzdanost, uopštenost i sistematičnost.

Istraživaće se naučno-teorijska saznanja i relevantna literatura korišćenjem sledećih metoda:

- Analitički osnovni metodi: metod analize, metod apstrakcije, metod specijalizacije i metod dedukcije.
- Sintetički osnovni metodi: sinteza, konkretizacija, generalizacija i indukcija.
- Opštenaučni metodi: hipotetičko-deduktivni metod, analitičko- deduktivni i komparativni
- Istraživački deo rada koristi empirijsku metodu anketnog prikupljanja podataka i obradu i analizu tih podataka. Ovaj deo istraživanja je kvantitativnog tipa i služi za dobijanje podataka o stepenu zadovoljstva poslom zaposlenih

U svrhu prikupljanja podataka, korišćena je anketa za ispitivanje nekih aspekata organizacionog ponašanja ispitanika.

Primenom ovih metoda, moguće je validno ostvarenje naučnog i društvenog cilja istraživanja. Pristup istraživanju je integrativan, sintetički, u smislu što se nijednom metodološkom postupku ne daje isključiva prednost, već su svi podjednako zastupljeni.

Struktura rada

U uvodnom delu - UVOD, iznet je predmet i polazište istraživanja, ukazano na njihov značaj i aktuelnost, ustanovljen cilj istraživanja, postavljene hipoteze, iznete korišćene metode istraživanja i opisana struktura rada

U prvom delu - ZNANJE I OBRAZOVANJE KAO RESURS 21. VEKA, ukazano je na važnost obrazovanja jer će obrazovanje određivati budućnost svake zemlje kao i budućnost čitavog čovečanstva. Posebna pažnja se posvećuje znanju kao najvažnijem ljudskom resursu i kapitalu, a s obzirom na neophodnost imanja informacija (znanja) da bi se opstalo u stalno promenljivom okruženju, današnje društvo nazivamo društvom znanja. U njemu je obrazovan čovek u središtu pažnje.

U drugom delu – LJUDSKI RESURSI U OBRAZOVANJU, ukazano je na uloge menadžmenta ljudskih resursa obrazovanju. Pored upravljanja ljudskim resursima predstavljeni su i ciljevi i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. U ovom delu ukazano je i kakav značaj ima motivacija u ostvarivanju organizacionih, ali i individualnih interesa i ciljeva zaposlenih u obrazovanju. Takođe, obuhvaćeni su opšti i posebni aspekti upravljanja ljudskim resursima u obrazovnim institucijama.

U trećem delu – RAZVOJ I PROCENA POTREBE ZA OBUKOM U OBRAZOVANJU, je obrađen proces procene potreba za obukom, kao i postavljanje ciljeva obuke, nakon čega je obrađeno kreiranje obuke i konačno njeno održavanje. Ukazaće se na značaj evaluacije obuke kako bi se utvrdilo da li je obuka ostvarila odgovarajući efekat.

U četvrtom delu- ŠKOLA KAO ORGANIZACIJA KOJA UČI, je postavljen model učeće organizacije koji bi se mogao primeniti na obrazovnoj instituciji, što bi doprinelo konkurentskoj prednosti same institucije.

U petom delu rada - ISTRAŽIVANJE, predstavljeni su rezultati istraživanja koje je sprovedeno u konkretnoj obrazovnoj instituciji o zadovoljstvu zaposlenih. Na osnovu prikupljenih podataka putem anketa vršena je analiza dobijenih podataka.

ZAKLJUČAK je iznet u skladu sa polaznim hipotezama i podacima do kojih se došlo tokom teorijskog i praktičnog istraživanja.

1. ZNANJE I OBRAZOVANJE - KVALITATIVNI RESURS 21. VEKA

Obrazovanje jeste jedan od bitnih faktora efektivnosti i brzine privrednog razvoja. Kao takvo, obrazovanje predstavlja društveno dobro samo po sebi. Usavršavanje i menjanje društvenih odnosa zavisi u najvećoj meri od znanja i obrazovanosti ljudi. Obrazovanje ima, dakle, svoje važne socijalne ciljeve, povećava društvenu mobilnost, omogućava i olakšava prilagođavanje pojedinca stalnim društvenim i socijalnim potrebama koje sa sobom nosi sve brži napredak nauke. Obrazovanje osposobljava čoveka da bude aktivni nosilac tih promena, težeći humanijoj primeni nauke i tehnike.¹

Rang sistema obrazovanja podrazumeva razvojne metode planiranja budućih potreba u kadrovima, odgovarajuće oblike organizacije i finansiranja školskih institucija, stalno prilagođavanje obrazovnog sistema permanentnoj diversifikaciji potreba privrede i društva, iznalaženje odgovarajućih metoda merenja efikasnosti i obrazovanja i adekvatno rešenje problema „kakve sve kvalifikacije treba davati ljudima i koliki je broj stručnjaka i kakve vrste potrebno određenoj zemlji“. ²

Obrazovanje i programi obuke su prepoznati kao ključni činioci u postizanju strateškog cilja Lisabonske deklaracije da “Evropska unija postane najkonkurentnija, i najdinamičnija svetska ekonomija zasnovana na znanju”³

To znači da su spoljni činioci uticali ne samo na poslovni sektor nego i na obrazovne institucije. Reforma obrazovanja obuhvata promene u strukturi obrazovanja, načinu funkcionisanja i efikasnosti, vrsti i mreži obrazovnih institucija, vrsti i sadržaju obrazovnih programa kao i opšte i pojedinačne ciljeve i metode obrazovanja. U izveštaju Žaka Delora UNESCO-u(1996)⁴ posebno

¹Čobeljčić N., Rostić I., (1989)*Privredni razvoj i privredni sistem Jugoslavije*, Savremena administracija, Beograd, str. 504.

² Grupa autora, (2012), *Menadžment znanja i ekonomija obrazovanja*, Beograd, str. 96

³*Communication from the Commission of 10 January 2003 - investing efficiently in education and training: an imperative for Europe* (COM(2002) 779,

⁴Delors, J. Learning, the Treasure Within http://www.unesco.org/delors/delors_e.pdf 15.05.2013

su obuhvaćeni izazovi na globalnom i lokalnom planu sa kojima se obrazovanje suočava u 21. veku, kao što su obrazovanje “globalnog sela”, obrazovanje žena i devojčica, očuvanje tradicije i ličnog identiteta.

Delor ukazuje na četiri stuba učenja:

- učenje radi sticanja znanja.
- učenje načina obavljanja radnih zadataka-uključuje razvoj osnovnih veština, dematerijalizaciju rada, uspon sektora usluga i rad u informatičkom društvu
- učenje kako živeti zajedno-usmereno na život u zajednici
- učenje da se bude-usmereno na samo ostvarenje

Imajući u vidu gore navedeno kao i strateške ciljeve Evropske unije u pogledu obrazovanja i obuke, osim sticanja formalnog znanja, osnovni ciljevi budućeg obrazovanja treba da se odnose i na:⁵

- učenje usmereno na spoznaju mladih o sebi i sopstvenim kapacitetima koje mogu da realizuju na ličnom, društvenom i poslovnom planu,
- učenje usmereno na opšta znanja o društvu u kojem žive, uključujući pojmove demokratije, multikulturalnog društva, lične slobode kao i dužnosti i obaveze,
- i pripremu mladih ljudi za rad i poslovno okruženje u smislu globalne slike kao i različitih oblika rada,

Na ovaj način mladi bi bili uključeni u društvene promene i proces uobličavanja društvenih vrednosti.

Osnovne vrednosti političkog, društvenog i ličnog života u modernom društvu sadržane su u brojnim regulativama i stratejskim dokumentima Evropske unije i međunarodnih organizacija. U širem smislu ove vrednosti obuhvataju poštovanje različitosti, neprihvatanje diskriminacije na polnom, etničkom i rasnom nivou, odnosno politiku jednakosti, poštovanje ljudskih prava i

⁵Rezimirano na osnovu *Council conclusions of 12 May 2009 on a strategic framework for European cooperation in education and training (ET 2020)*, strategic goals 3 and 4, (2009/C 119/02) Official Journal of the European Union

otvorenost prema različitim kulturama. Pored pružanja osnovnog obrazovanja i specijalističkih znanja u daljem obrazovanju, upravo ove vrednosti treba da čine osnovu obrazovnog sistema.

Kako bi ovakve vrednosti mogle da budu usvojene, potrebno je izvršiti promene strategijskog pravca razvoja obrazovnog sistema iz kojeg bi zatim proizašli dalji planovi i programi.

Takođe treba imati u vidu da ovakav sistem vrednosti može da ima veoma velik uticaj na svakog pojedinca, budući da sticanje formalnog obrazovanja ne dovodi do automatskog sticanja radnog mesta. Iz brojnih oglasa za zapošljavanje, naročito međunarodnih firmi i organizacija, može se utvrditi da se, pored znanja stečenog formalnim obrazovanjem i potvrđenim adekvatnom diplomom, zahtevaju i drugi kvaliteti kao što su: sposobnost za timski rad, inicijativa, kreativnost, stabilnost, sposobnost rada pod pritiskom, komunikativnost, težnja za daljim razvojem, poštovanje različitih kultura, odgovornost, tačnost i drugi.

Reforma sistema obrazovanja obuhvata i globalne trendove ali isto tako i specifične vrednosti kao i stupanj razvijenosti svakog pojedinog društva. Globalizacija, dostupnost znanja i informacione tehnologije doprineli su višem nivou saradnje obrazovnih institucija i država koje usmeravaju svoje reforme u pravcu ostvarenih reformi u okruženju. Ovo je naročito primetno u zemljama u tranziciji koje nastoje da svoje društvo razviju i usklade sa ekonomski razvijenijim zemljama. U tom smislu tokom proteklih godina, svedoci smo tekućih reformi u Srbiji, od osnovnog do univerzitetskog obrazovanja.

1.1. Pojmovi i definicije

Znanje je najvažniji ljudski resurs i kapital, a s obzirom na neophodnost imanja informacija i znanja da bi se opstalo u stalno promenljivom okruženju, današnje društvo nazivamo društvom znanja. U njemu je obrazovan čovek u središtu pažnje.

Potrebno je definisati neke pojmove koji se koriste u vezi da znanjem:⁶

- **Učenje** je proces sticanja veština i znanja, koja rezultiraju u relativno trajnoj promeni ponašanja.
- **Obučavanje** označava sticanje novih praktičnih znanja i veština potrebnih za rad, rukovođenje, upravljanje organizacijom, prema usvojenim pravilima, propisima i standardima. Obučavanje dovodi do promena u veštinama.
- **Trening** predstavlja uvežbavanje stečenih praktičnih znanja i veština.
- **Razvijanje znanja** je vezano za sticanje novih znanja, veština i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preduzimanje složenijih poslova, pripremajući ga za budućnost i zahteve koji tek dolaze. Razvoj dovodi do promena u stavovima i vrednostima.
- **Obrazovanje** znači sticanje i stalno inoviranje širih znanja iz primenjenih naučnih disciplina i poslovne prakse, relevantnih za delatnost i ciljeve preduzeća.
- **Pretvaranje znanja** u suštinski resurs - menadžment ljudskih resursa se suočava s novim zahtevima, novim izazovima i novim odgovornostima.

Znanje se prema novijim definicijama karakteriše kao individualna, nečujna pojava, usmerena na akciju, bazirana na pravilima i u stalnim promenama, situaciono i apstraktno, implicitno i eksplicitno, fizičko i mentalno.⁷ S obzirom na kompleksnost termina, i značaj znanja u modernom društvu, ono može da se izražava kao KOMPETENTNOST.

U vremenu, koje je pred nama, učenje postaje lična odgovornost. Ljudi treba da preuzmu odgovornost za svoje znanje i kvalitet posla koji obavijaju, ne čekajući da inicijative za sticanje znanja stignu od viših nivoa menadžmenta.

⁶ Rezimirano na osnovu Lefton, R.E, Buzzotta, V.R, Sherber, M. (1980) *Improving Productivity Through People Skills*, Psychological Associates, USA, Ballinger Publishing Company i Mullins L.J, (2007) *Management and Organisational Behaviour*, England, Pearson Education Ltd pp32

⁷ Rezimirano na osnovu Armstrong, M. (2001) *Human Resource Management Practice*, United Kingdom, Kogan Page Ltd., str 313

Uvažavajući ove činjenice, može se zaključiti da budućnost i perspektivu imaju ona društva, organizacije i pojedinci koji budu imali neophodna znanja i veštine koji će im omogućiti da nadvladaju tako moćne i međusobno povezane sile kao što su brzina, promena, složenost okruženja i nesigurnost vremena. Budućnost pripada onima koji uspešno savladaju 3 stvari: ubrzano učenje, veća memorija, kreativno razmišljanje. Na dobar i siguran posao moći će da računaju samo oni pojedinci koji budu prilagodljivi uslovima i vremenu, kao i oni koji budu stalno obnavljali i inovirali stara i sticali nova znanja.

1.2. Razvoj obrazovanja

Obrazovanje se može definisati kao proces prenošenja i sticanja profesionalnih i socijalnih veština i sposobnosti neophodnih za obavljanje radnih aktivnosti i za uključivanje u društvene procese. U zavisnosti od stupnja razvoja ljudskog društva razvijale su se i sticale različite vrste veština i znanja.

Prenošenje znanja u dugom istorijskom periodu vršilo se usmenim putem i prenošeno je sa generacije na generaciju. Učenje je bilo zasnovano na usmenoj reči i iskustvu a nedostatak pisane reči dovodio je do gubljenja ili mutiranja osnova znanja. Usmeno prenošenje takodje je dovodilo do velikih ograničenja u prenošenju znanja na veći broj osoba. U ovom periodu o učenju se mahom može govoriti u smislu individualnog pristupa, dok do organizovanog kolektivnog učenja dolazi kasnije, pojavom opismenjavanja, i to kretanjem od viših ka nižim društvenim staležima zbog čega se i učenje smatralo privilegijom bogatih a ne i neophodnim preduslovom za život i rad.⁸

Stvaranje prvih pisama i opismenjavanje danas se smatra osnovom ljudskih aktivnosti i učenja. Pismenost je neophodna i u formalnom i neformalnom kontekstu, omogućila je komunikaciju u društvu, istorijsko očuvanje znanja, i čini osnovu u svim obrazovnim sistemima. Dok je tokom 1960-tih godina odnos prema opismenjavanju u nerazvijenim društvima « imao gotovo militantni pristup » zahvaljujući agresivnim kampanjama, u kasnijem periodu se taj odnos izmenio i uzima

⁸ Rezimirano na osnovu Graff H.J. (2007) *The History of Literacy-A Reader*, USA, Library of Congress Cataloguing pp 12

u obzir sociološki okvir odnosno kulturološke razlike u svakom pojedinačnom društvu.⁹ Opismenjavanje u širem smislu dovelo je do daljeg razvoja naučnih disciplina čiji je cilj izučavanje različitih društvenih i prirodnih fenomena.

Pismenost se dakle pojavljuje kao preduslov za generisanje sve veće količine znanja, i stvaranje novih veština, na širem nivou odnosno obuhvatanjem većeg broja učesnika što, sveukupno, dovodi do opšteg civilizacijskog uspona, odnosno naučno-tehničkog napretka.

U 20. veku nastao je veliki broj teorija o učenju u i znanju. Pod time podrazumevamo prvo bihejviorističke a zatim i kognitivnu teoriju učenja prema kojoj se proces sticanja znanja prikazuje u svetlu procesa informacionih tehnologija¹⁰ kao i dalji razvoj teorija učenja razvijenih sa ciljem što efikasnijeg pristupa procesu sticanja znanja i smanjenju grešaka.

Na osnovu svega navedenog, može se zaključiti da je proces obrazovanja stekao značajnu poziciju u ljudskom društvu. Važnosti znanja i obrazovanja, međutim, treba dodati i činjenicu brzog zastarevanja znanja, kao što je navedeno u delu dva ovog rada. Otuda i potreba da se istraže i primene različiti modeli obrazovanja, među kojima su formalno i neformalno obrazovanje, koji su predstavljeni dalje u tekstu.

1.3. Formalno i neformalno obrazovanje

U pre-industrijskoj eri, stručno obrazovanje sticalo se mahom u okviru obavljanja različitih zanatskih delatnosti. Državna regulacija i sertifikacija profesija putem formalnog obrazovanja nastaju zajedno sa industrijalizacijom. Međutim, kako je tokom 1970-tih došlo do raskoraka između formalnog obrazovanja i zahteva privrede, dolazi do intenzivne potrebe da se uči van škole odnosno na plaćenim radnim mestima.¹¹ Neformalno obrazovanje sve više izlazi iz senke u kojoj je bilo. Sve je cenjeniji stav da je mogućnost usavršavanja kroz ceo život postala

⁹ Bascia, N, Cumming, A, Datnow A, Leithwood K. And Livingstone D. (2005) *International Handbook of Educational Policy*, xi-xxxvi, Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto, published in Great Britain by MPG Books Limited, Bodmin, Cornwall, str. 30

¹⁰ Newall, A., Rosenbloom, P. S., & Laird, J. E. (1990). *Symbolic architectures for cognition*. In M. I. Posner (Ed.), *Foundations of cognitive science*, Cambridge, MA: The MIT Press, str 93-122

¹¹ Rezimirano na osnovu: Livingstone, D. W. (2004), *The Education-jobs gap*. Toronto: Garamond Press. pp 32

neophodna i da je neformalno obrazovanje to u potpunosti omogućilo. Kako bismo objasnili pojam neformalnog obrazovanja, prvo ćemo da definišemo pojam formalnog.

Formalno obrazovanje

Formalno obrazovanje spada u one oblike obrazovanja koji se pojavljuju uglavnom u školskim institucijama i ono je propisano pravnim aktima. Znanja i veštine se stiču prema planu i programu koji je unapred predodređen i koji u manjem stepenu obraća pažnju na individualnost pojedinca. Znanje se usvaja postepeno, shodno uzrastu i zbog toga je izdvojeno po razredima i stepenima (osnovna, srednja, visoka škola i fakultet). Iako je najtipičniji primer formalnog obrazovanja škola, formalnom obrazovanju pripadaju svi sadržaji i institucije za koji važe isti principi (na primer, polaganje vozačkog ispita). Formalno obrazovanje se sporije menja u skladu sa potrebama društva i to je ujedno i njegova osnovna mana. A uporedo sa formalnim obrazovanjem razvija se i neformalno obrazovanje.¹²

Neformalno obrazovanje

U skladu sa definicijom UNESCO-a, „neformalno obrazovanje predstavlja bilo koju organizovanu obrazovnu aktivnost koja nije obuhvaćena tačnom definicijom formalnog obrazovanja. Neformalno obrazovanje se, dakle, može odvijati u obrazovnim institucijama i van njih, i odnosi se na osobe svih starosnih grupa. U zavisnosti od uslova u pojedinim državama, ono može da se odnosi na programe otklanjanja nepismenosti odraslih, osnovno obrazovanje za decu koja ne pohađaju školu, životne veštine, radne veštine i opštu kulturu. Neformalno obrazovanje ne mora da bude zasnovano na principu stepenica i ono može da ne bude praćeno sertifikacijom stečenih veština.”¹³

Takođe, Savet Evrope na parlamentarnoj sednici od 15. decembra 1999, doneo je zaključke kojima se priznaje značaj neformalnog obrazovanja i daju dalje smernice za usmeravanje i koordinisani razvoj ovakvog obrazovanja. Među razlozima zbog kojih treba dalje razvijati neformalno znanje navode se i sledeći:

¹² Rezimirano na osnovu: Bascia, N, Cumming, A, Datnow A, Leithwood K. And Livingstone D. (2005) *International Handbook of Educational Policy*, xi–xxxvi, Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto, published in Great Britain by MPG Books Limited, Bodmin, Cornwall

¹³ UNESCO (1997: 41) www.unesco.org/iiep 28.05.2012

- Formalno obrazovanje ne može samostalno da odgovori na brze i neprekidne promene na u tehničkom, sociološkom i ekonomskom smislu
- Neformalno obrazovanje deo je koncepta doživotnog učenja koje je neophodno kako bi odrasli i mladi održali i stekli veštine neophodne za život u okruženju koje se konstantno menja

Savet Evrope takođe , između ostalih, navodi i sledeće preporuke: ¹⁴

- Prepoznati neformalno obrazovanje kao partnera procesa doživotnog učenja i razviti efektivan sistem evaluacije
- Finansijski podržati ovakve programe putem donacija, smanjenja poreza i upotrebe javnih zgrada javnih ustanova
- Ohrabriti veći broj ljudi da učestvuje u ovakvim programima i obezbediti neophodne uslove u smislu prostora i vremena
- Obezbediti konstantnu obuku obrazovnog kadra koji sprovodi ovakve programe

Neformalno obrazovanje dakle ima za cilj da premosti jaz između formalnog obrazovanja i radnog i životnog okruženja koje se stalno menja. Ono je zvanično priznato od strane institucija na svetskom i na nivou Evrope i jasno je da je potrebno dalje usklađivanje i primena na lokalnom nivou, u zavisnosti od konkretnih potreba države, regiona i starosne grupe. Neformalno obrazovanje može da obuhvata različite kurseve čiji je cilj razvijanje radnih ili životnih veština.

¹⁴<http://assembly.coe.int/documents/workingdocs/doc99/edoc8595.htm> 28.05.2012

Iako se neformalno obrazovanje, smatra neophodnim u smislu potrebe doživotnog učenja, ono je takodje suočeno sa ključnim problemom priznavanja i sertifikacije koje zavise od poslodavaca ali i od zvaničnih institucija.

U Rumuniji, privatne institucije mogu da dobiju sertifikaciju za sprovođenje programa neformalne obuke. U proces su uključena resorna ministarstava i stečeni sertifikati mogu da budu priznati pri procesu zapošljavanja.

U Ukrajini, primat u sprovođenju ovakvih programa imaju nevladine organizacije i, pored intenzivne obuke iz oblasti demokratizacije i civilnog društva, sprovode se i programi iz oblasti zaštite životne sredine, jednakosti polova, ekonomije i poslovanja i reforme obrazovnog sistema.¹⁵

Isti dokument Saveta Evrope, definiše i pojam informalnog obrazovanja, koje treba razlikovati od neformalnog. Informalno obrazovanje je neplanirano, spontano, nastaje kroz interakciju sa prijateljima, roditeljima, medijima, bez posebnog plana i strukture. Ključna razlika između informalnog i neformalnog obrazovanja, jeste u nedostatku slobodne volje učesnika u prvom slučaju, odnosno svesne odluke da se pristupi procesu obrazovanja u drugom slučaju. Informalno obrazovanje je takođe i pasivno učenje.

Budući da u procesu informalnog obrazovanja ne učestvuje obrazovni kadar niti postoji pripremljen program i plan, ono se u velikoj meri svodi na usvajanje normi i znanja iz neposrednog okruženja svake osobe i može se smatrati iskustvenim. Prema istraživanju Instituta za fiziku, Univerziteta San Paolo u Brazilu, pod informalnim obrazovanjem mogu se smatrati i posete muzejima i gledanje obrazovnih programa.¹⁶

Treba imati u vidu da su u svakom procesu učenja, prisutni i formalno i neformalno i informalno obrazovanje i ova tri vida obrazovanja se međusobno nadopunjuju i čine celinu u procesu doživotnog učenja.

¹⁵ Rezimirano na osnovu <http://assembly.coe.int/documents/workingdocs/doc99/edoc8595.htm> 28.05.2012

¹⁶ <http://www.techne-dib.com.br/downloads/6.pdf> 28.05.2012

1.4. Značaj obrazovanja

Znanje i obrazovanje kao proces, bitno utiču na podizanje kvaliteta života, na poboljšanje životnog standarda, i danas ga ima na svakom koraku. Znanje se može sticati putem velikog broja medija, samostalno, u grupama, bez granica.

Koliki je značaj obrazovanja, odnosno negovanja intelektualnog kapitala jedne zajednice, uočavamo uporednim posmatranjem liste devet najbogatijih, najprosperitetnijih država, i liste devet najsiromašnijih zemalja na svetu, koje su uspostavljene na osnovu posmatranja dva elementa: prosečnog životnog veka i procenta pismenosti u tim zemljama.¹⁷

Tabela br.1: Uporedni prikaz različitosti razvijenih i siromašnih zemalja sveta¹⁸

NAZIV DRŽAVE	STOPA PISMENOST	PROSEČNI ŽIVOTNI	NAZIV DRŽAVE	STOPA PISMENOST	PROSEČNI ŽIVOTNI VEK
Belgija	100%	75,1 god	Benin	37,5%	50,4god
Kanada	96,6%	75,4 god	Burkina Faso	23,0%	43,0god
Danska	100%	74,9 god	Burundi	48,1%	42,5god
Island	100%	78,4 god	Čad	53,6%	47,0god
Japan	100%	78,4 god	Kongo	80,7%	49,0god
Luksemburg	100%	74,9 god	Etiopija	38,9%	47,3god
Norveška	100%	76,5 god	Gvineja	36,8%	45,1 god
Švajcarska	100%	77,7god	Madagaskar	80,2%	53,8god
SAD	95,5%	74,4 god	Malavi	60,3%	37,6god

¹⁷Na osnovu podataka iz *Human Development Report, Statistical Annex* (2011), publikacije koju na godišnjem nivou objavljuje Kancelarija United Nations Development Programme (UNDP)

¹⁸Na osnovu podataka iz *Human Development Report, Statistical Annex* (2011), publikacije koju na godišnjem nivou objavljuje Kancelarija United Nations Development Programme (UNDP)

Podaci očigledno ukazuju na to da se ovde radi o "dva različita sveta". Dok u devet najbogatijih zemalja jedan lekar dolazi na 242-534 stanovnika, u devet najsiromašnijih zemalja jedan lekar dolazi na 3.707-49.118 stanovnika. Veza između obrazovanja i kvaliteta života je još očiglednija kada se obrati pažnja na prosečni životni vek. Ono što znatno produbljuje krizu u ovim zemljama jeste da su zemlje sa niskim stepenom pismenosti, ujedno i zemlje sa visokom stopom zaduženosti - ovo vodi tome da se preko potrebni novac umesto na obrazovanje, troši na vraćanje dugova - čime se začarani krug nepismenosti nastavlja, vodeći te zemlje ka još većem siromaštvu. Nužno je skrenuti pažnju da je problem nepismenosti i u našoj zemlji izražen, ne u toliko visokom procentu, ali ipak zavređuje pažnju s obzirom na to da smo i mi, zemlja u razvoju.

Dopunski problem kod nas predstavlja i praksa zanemarivanja intelektualnog kapitala, što je u proteklih par decenija dovelo do "odliva mozgova", odnosno odlaska naše intelektualne elite u zemlje koje su im pružile bolje uslove za život i rad.

U gornjoj tabeli obrađeni su podaci o pismenosti koji obuhvataju podatke o procentu pismenog stanovništva iznad 15 godina starosti. Pismenost je jedan od kriterijuma za merenje stope razvijenosti koja je podeljena u tri kategorije, odnosno visoka razvijenost (indeks 93.2), srednja (81.9) i niska (59.8).

U savremenom svetu znanje je najznačajniji resurs, a negovanje intelektualnog kapitala nacije je garancija progresa u njoj. Obrazovanje predstavlja ozbiljnu investiciju, zato je nužno odabrati pravo obrazovanje, jer investirati u obrazovanje znači investirati u budućnost.

1.5. Proces obrazovanja

Proces obrazovanja koji je utvrđen za različite nivoe obrazovanje, odvija se u okviru sistema obrazovanja koji je posebno uređen regulativom u svakoj državi. Takav sistem obuhvata sve obrazovne institucije koje su povezane i organizovane u jednu jedinstvenu mrežu, sistem pripreme, kontrole, evaluacije i akreditacije. U skladu sa specifičnim potrebama, svaka država razvija svoj specifični sistem obrazovanja. Ono što je zajedničko svim sistemima jeste postojanje institucija, definisanje nivoa odnosno stepena znanja, kao i trajanja školovanja. U procesu globalizacije znanja poslednjih decenija ulažu se veliki naponi u pravcu usklađivanja

kvaliteta i nivoa znanja kako bi se omogućila veća mobilnost radne snage. Takve inicijative pokrenute su na nivou Evropske unije¹⁹ ali i na među-kontinentalnom nivou, naročito u procesu usklađivanja sa Sjedinjenim Američkim Državama. U skladu sa zaključcima Berganske konferencije Evropskih ministara odgovornih za visoko obrazovanje (19-20.05.2005), visoko obrazovanje podjeljeno je na tri nivoa, na osnovu čega je predviđeno usklađivanje na nacionalnom nivou, univerzitetskih i ne-univerzitetskih kvalifikacija.²⁰

U procesu sticanja visokog obrazovanja, razvile su se i određene institucije izvan univerziteta, koje su pružale odgovarajuće profesionalno obrazovanje. Nastao je novi oblik visokog obrazovanja, koji je izlazio iz okvira tradicionalnog univerzitetskog sistema obrazovanja. Obrazovanje stečeno na ovaj način omogućavalo je brže zapošljavanje. Evidentna posledica takvog razvoja visokog obrazovanja jeste i velika heterogenost sadašnjih visokoškolskih ustanova u Evropi i Sjedinjenim Državama.

¹⁹ Rezimirano na osnovu: Communication from the Commission of 20 April 2005 - [Mobilising the brainpower of Europe](#): enabling universities to make their full contribution to the Lisbon Strategy [COM(2005) 152, http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/general_framework/c11066_en.htm], 30.05.2012

²⁰ Na osnovu dokumenta *The Framework for Qualifications in European Higher Education Area*, http://www.ehea.info/Uploads/QF/050520_Framework_qualifications.pdf, 30.05.2012

2. LJUDSKI RESURSI U OBRAZOVANJU

2.1. Pokazatelji ljudskih resursa u obrazovanju

Ljudski resursi najčešće se definišu kao ukupnost znanja, veština, sposobnosti, motivacije i kreativne mogućnosti zaposlenog u određenoj organizaciji.²¹ Međutim, ta ukupna, jednostavnije rečeno, « intelektualna i psihička energija » znatno zavisi od stepena posvećenosti zaposlenih unutar organizacije.

Pod ljudskim resursima u obrazovanju misli se na zaposlene u obrazovnom sistemu koji podrazumevaju nastavni i nenastavni kadar. Pokazatelji tog potencijala mogu se razvrstati u dve osnovne grupe - kvantitativne i kvalitativne.²²

Kvantitativni pokazatelji daju odgovor na pitanje koliki je taj potencijal, tj. koliki je njegov broj, u kojim je obrazovnim ustanovama zaposlen, koliko je profesija i njihovih pripadnika, koje su kvalifikacijske razlike, godine života, radno iskustvo i sl. To su pokazatelji koji su dostupni u formalnoj dokumentaciji i evidenciji o zaposlenima.

Druga vrsta pokazatelja ljudskog potencijala u obrazovanju dopunjuje prvu mnogo važnijim informacijama. One se na primer odnose na kvalitet znanja kojim raspolaže taj potencijal, njegove veštine, sposobnosti, kreativnost, motivaciju za rad, spremnost za usavršavanje i profesionalni razvoj i si. Takve informacije bi trebalo da omoguće odgovor na pitanje kakav je to potencijal, a time i da li je odgovarajući za ostvarenje misije školskog sistema i njegovih ustanova.

U obrazovnom sistemu postoje dve velike grupacije ljudskog potencijala.²³

²¹Noe, R., A., Hollenbeck, J, R, Gerhart, B. i Wright, P.M. (2006): *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, Mate br. str. 142

²²Stanišić, S., *Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu*, Ogojne znanosti, Vol 8, No.2, str. 515-532

²³Staničić S , (2003), *Školski menadžment* 144 (3). Zagreb, Napredak, 286-30; Zekanović.N.(2003)

Prva grupacija neposrednim - pedagoškim radom, ostvaruje nacionalne ciljeve vaspitanja i obrazovanja. Druga pomaže prvoj osiguravanjem pretpostavki za ostvarivanje tih ciljeva (stručno-razvojnih, zakonodavnih, upravnih, finansijskih i sl.). Prva grupacija potencijala deluje u okviru vaspitnih i obrazovnih ustanova od predškolske do visokoškolske (dečijim vrtićima, osnovnim i srednjim školama, učeničkim domovima, ustanovama za polaznike s posebnim potrebama, visokim školama i fakultetima). Druga grupacija deluje u ustanovama koje se obično nazivaju infrastrukturom ili institucionalnim okvirom, a čine je tela javne uprave i ustanove za razvoj i stručni nadzor (zavod za unapređivanje kvaliteta obrazovanja i vaspitanja, regionalni centri za stručno usavršavanje, Ministarstvo prosvete, lokalne samouprave).

Snaga pojedinih grupacija potencijala, a posebno odnos uticaja ustanova prosvetne infrastrukture na obrazovne ustanove i njihove zaposlene, pouzdan su pokazatelj orijentacije i širine mogućih dostignuća obrazovne delatnosti jedne države.²⁴

2.2. Ciljevi i funkcije upravljanja ljudskim resursima u obrazovanju

Osigurati kvalitetne ljude, obrazovati ih, motivisati i profesionalno razvijati kako bi doprineli kvalitetu ostvarivanja obrazovnih ciljeva, ključna je funkcija menadžmenta ljudskih resursa u obrazovanju.²⁵

Menadžment ljudskih resursa u obrazovanju ima privredne, socijalne i razvojne ciljeve.²⁶

Privredni ciljevi:

- osiguranje odgovarajućeg broja ljudi,
- ljudi moraju imati tražene kompetencije,
- moraju biti postavljeni na prava radna mesta,

²⁴Staničić S , (2003), *Školski menadžment* 144 (3). Zagreb, Napredak, 286-30; Zekanović.N.(2003) Institucije podrške školstvu Republike Hrvatske

²⁵Bahtijarević-Šiber.F.(1999) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing br. str. 251

²⁶Bahtijarević-Šiber.F.(1999) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing br. str 252

- njihova znanja i sposobnosti moraju na pravi način da budu stavljene u funkciju kako bi škola kvalitetnije ostvarila svoju misiju.

Socijalni ciljevi: odnose se na poboljšanje socijalnog i ekonomskog položaja zaposlenih u školstvu, zadovoljavanje njihovih potreba, interesa i očekivanja, razvoj njihovog ličnog i stručnog potencijala, te ukupno unapređivanje širine kvaliteta njihovog života i rada.

Razvojni ciljevi: odnose se na prihvatanje promena kao podrazumevanog načina života i rada u savremenom društvu, te stvaranja takvog radnog i profesionalnog potencijala koji je fleksibilan i prilagodljiv promenama u obrazovnim ustanovama.

Temeljne funkcije: upravljanja ljudskim resursima u obrazovanju su:²⁷

- Strategijski menadžment potencijala (utvrđivanje dugoročnih ciljeva i vizije razvoja nacionalnog obrazovanja te ljudskog potencijala potrebnog za njihovo ostvarenje);
- Planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih (planiranje strukture i potrebnog broja ljudi u školstvu, imajući u vidu ciljeve i zadatke koje školstvo mora ostvariti);
- Analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mesta (da bi se ostvarili zadaci obrazovne delatnosti u celini, kao i zadaci obrazovnih ustanova, utvrditi kakve sve poslove treba realizirati i na temelju tih poslova sistematizovati radna mesta);
- Pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja (kako postići da na radna mesta kandiduju kvalitetni stručnjaci, kakve kriterije primenjivati u njihovom izboru, kako ih racionalno uvesti u rad i angažovati na odgovarajućim radnim mestima);
- Praćenje, motivisanje, ocenjivanje i nagrađivanje uspešnosti u radu (razraditi način praćenja i podsticanja, kriterijuma za vrednovanje postignuća i s tim povezano nagrađivanje za ostvarene rezultate);
- Obrazovanje i razvoj zaposlenih (kako postići da zaposleni u obrazovnim institucijama dobiju obrazovanje u skladu sa zahtevima koji im se postavljaju i zadacima koje trebaju ostvariti; kako rešiti njihovo trajno usavršavanje i profesionalni razvoj);

²⁷Staničić, S. (2006) *Menadžment u obrazovanju*, Rijeka, Vlastita naklada, br. str 21

Tabela br.2 Potencijalni problemi menadžmenta ljudskih resursa u vaspitno-obrazovnim ustanovama²⁸

Uspešne vaspitno-obrazovne ustanove	Neuspešne vaspitno-obrazovne ustanove
-Iskazuju stvarni interes za zaposlene kao najvredniju imovinu; -Omogućuju i podstiču neprekidno osposobljavanje, stručno usavršavanje i napredovanje zaposlenih; -Primenjuju razrađen program nagrađivanja za najbolja postignuća; -Zaposleni retko izostaju s posla ili napuštaju radna mesta; -Menadžer zaposlenima neprekidno pruža podršku u radu; -Podstiče se učestvovanje zaposlenih u svim vidovima života i rada ustanove.	-Zaposlene ne smatraju važnima i ne pokazuju interes za njih; -Ne ulažu u ljude i ne brinu o njihovom stručnom usavršavanju; -Zaposleni često izostaju s posla i traže zaposlenje u drugoj ustanovi; -Vođenje zaposlenih je autokratsko, rigidno i nefleksibilno; -Interne komunikacije su nedovoljno razvijene

Kao što se vidi iz gornje tabele, uspeh vaspitno obrazovnih institucija direktno je povezan sa brigom o zaposlenima koji u njima rade.

Školski menadžment, kao deo menadžmenta u obrazovanju, obuhvata četiri dela: a) upravljanje školstvom, b) rukovođenje školom, c) vođenje zaposlenih u školi i d) školu kao organizaciju.²⁹

²⁸Pripremljeno na osnovu:

http://www.smb.hr/libraries/0000/0624/Zbornik_radova_Obrazovnog_menad%C5%BEmenta.pdf 20.04.2013

²⁹Staničić, S. (2006) *Menadžment u obrazovanju*, Rijeka, Vlastita naklada br. str. 22

2.3. Motivacija u školskom menadžmentu

Problematika motivacionih faktora u školskom menadžmentu vrlo je specifična. Treba imati u vidu da je, i pored postojanja velikog broja privatnih obrazovnih institucija, najveći broj nastavnog kadra zaposlen u državnim obrazovnim institucijama. Podaci o visini primanja variraju u različitim državama. Istraživanje OECD-a iz 2004.³⁰ u kojem su primanja nastavnika u srednjim školama poređena sa primanjima u drugim zanimanjima (informatičar, bibliotekar, predavač na univerzitetu i građevinski inženjer) pokazuje da su u skoro svim posmatranim državama primanja predavača na univerzitetu najmanje 10% viša od primanja nastavnika u srednjoj školi. U odnosu na ostale navedene profesije u javnom sektoru, primanja nastavnika u srednjim školama su viša u Austriji, Finskoj, Mađarskoj, Meksiku, Novom Zelandu i u Turskoj ali niža na Islandu, u Norveškoj, Portugaliji i Švedskoj. U prvoj grupi država istovremeno, nastavnik u srednjoj školi nije deficitarno zanimanje.

Školski menadžment nalazi se na raskrsnici između zastarelog principa Ritzerove mekdonaldizacije³¹ koja obuhvata unificiranost, predvidljivost i kontroling i apsolutnog nepostojanja, drakerovski rečeno, uspavanost konkurentske prednosti. Načini motivisanja, kažnjavanja, ali i nagrađivanja mora se menjati, jer je suprotan postavkama osnova menadžmenta.

Veliki je broj argumenata za i protiv nagrađivanja na osnovu rezultata. Dok sa jedne strane istraživači smatraju da treba nagraditi nastavni kadar koji daje izuzetne rezultate, sa druge strane kritičari navode da postoje velike teškoće u definisanju indikatora uspeha kao i u objektivnosti ocenjivača.³²

Kod nas još uvek nisu stvoreni uslovi i mehanizmi za materijalno nagrađivanje najboljih pa se primenjuju drugi oblici nematerijalog podsticaja u obliku pohvala, priznanja, upućivanja na kreativne radionice, stručna usavršavanja i drugo.

³⁰OECD (2004a), *Education at a Glance: OECD Indicators 2004*, OECD, Paris.

³¹Ritzer, G. (Ed.). (2006)*McDonaldization: The Reader*(2nd edn). Thousand Oaks, CA: Pine forge press pp. 43

³²Storey, A (2000), *A Leap of Faith? Performance Pay for Teachers*, Journal of Education Policy, 15(5), pp. 509-23.

Istraživanje OECD-a iz 2005³³ godine pokazuje da se motivacija zaposlenih u obrazovnom sistemu koja je postojala pri zapošljavanju, razlikuje od motivacije pri nastavku karijere u obrazovnim institucijama. U Belgiji, nastavni kadar na početku i u toku karijere među najvažnijim faktorima izdvaja rad sa decom i interesovanje za sam predmet. Na početku karijere, međutim 22% anketiranih navelo je interes za pedagogiju kao jedan od ključnih faktora dok se ovaj procenat smanjio na 7% kasnije u karijeri.

Među čestim razlozima za napuštanje nastavničke karijere nalaze se izmene radnih uslova. U Engleskoj su identifikovani sledeći faktori: previše naporan rad (52%), promene inicirane od strane vlade (39%), stres (37%) i loše ponašanje učenika (34%). Istraživanje je pokazalo da su pitanja koja se odnose na karijeru, kao što su prihvatanje drugog posla, bolji uslovi za napredovanje, mala plata i ponude za veću platu retko uzrok napuštanja posla. Veliki broj anketiranih je međutim naveo da se osećaju „potcenjenim“ (22%).

³³ Rezimirano na osnovu: OECD (2005), *Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers*, OECD, Paris.

3. ŠKOLA KAO ORGANIZACIJA KOJA UČI

Savremene organizacije sve više postaju učeće organizacije (*Learning Organization*) ne zato što njihovi menadžeri i zaposleni vole da uče nove stvari već zato što je to jedini način da prežive u savremenom okruženju. Naime, posle zemlje i prirodnih resursa u 18. veku, tehnologije u 19. veku, finansija u 20. veku, znanje postaje osnovni resurs i izvor konkurentske prednosti preduzeća u 21. veku. Neće više biti u prednosti ona kompanija koja ima pristup prirodnim resursima, tehnologiji i/ili obilju finansijskih sredstava, već ona koja ima sposobnost kontinualnog učenja i korišćenja znanja sa ciljem da se stvore superiorni proizvodi i usluge na tržištu.

Organizacije su, kao i pojedinci, sposobne da uče. Pod „organizacionim znanjem“ se podrazumevaju sve one veštine, znanja i sposobnosti koje imaju i zaposleni i menadžeri kompanije, a na osnovu kojih vode svoj biznis. Nije redak slučaj da je veliki deo tog organizacionog znanja podsvesnog karaktera, da zaposleni i nisu svesni tog znanja dok ga koriste. Organizaciono znanje mora stalno da se koristi da se ne bi izgubilo, ali mora i da se uvećava. Znanje u organizaciji nema nikakvu vrednost ukoliko se ne koristi u svakodnevnoj borbi na tržištu. Najzad, u nekim slučajevima, kao što su masovna otpuštanja zaposlenih, može doći do gubitka organizacionog znanja jer iz organizacije ode veći broj ljudi, samim tim i određena znanja.

3.1. Uloga učećih organizacija u stvaranju konkurentske prednosti

U savremenim tržišnim uslovima jedini trajni izvor konkurentske prednosti preduzeća na tržištu jeste njegova sposobnost učenja. Kompanija može da kreira održivu konkurentsku prednost samo ako raspolaže sposobnostima i resursima koji: a) obezbeđuju superiornu vrednost za potrošača; b) teško se imitiraju c) mogu se primeniti u više slučajeva.³⁴

³⁴ Hamel G. Prahalad C. (2000) „Compeeting for the Future” Boston, pp. 5

Konkurentnu prednost, međutim, ne donose resursi sami po sebi, već sposobnost preduzeća da ih iskoristi na način koji je superioran u odnosu na konkurente. Savremeni uslovi veoma brzih tehnoloških promena, promena potreba potrošača, radikalne promene u socijalnom i političkom okruženju obezvređuju prednosti koja preduzeća stiču na osnovu raspolaganja određenim materijalnim resursima (npr. kapitalom). U turbulentnim uslovima brzih promena preduzeće stiče konkurentsku prednost na tržištu ne zato što ima nešto što druga preduzeća nemaju, već zato što nešto ume i može da uradi bolje od drugih.³⁵ To što preduzeće može ili ume bolje od konkurenata čini njegovo jezgro kompetentnosti (*core competence*), koje predstavlja izvor njegove konkurentске prednosti na tržištu. Jezgro kompetentnosti se izgrađuje samo u procesu učenja. To postaje potpuno jasno ako organizaciju posmatramo iz procesne perspektive.³⁶

Preduzeće se može posmatrati kao velika mreža procesa u kojima ono koristi svoje resurse da bi ostvarilo ciljeve. Svaki proces se može predstaviti kao niz sukcesivnih aktivnosti koje neki input transformišu u output. Svakako najpoznatiji model procesa u preduzeću je Porterov lanac vrednosti. Konkurentska prednost na tržištu se stiče kreiranjem superiornih procesa dizajna, proizvodnje, upravljanja troškovima, logistike, prodaje itd. Za preduzeće je ključna njegova sposobnost da izvršava poslovne procese na superiorniji način od svojih konkurenata. Ona se izgrađuje tako što preduzeće uči kako da brže, bolje, jeftinije obavlja procese, odnosno da dizajnira, proizvodi, distribuira, servisira, prodaje bolje od svojih konkurenata. Učenjem se, dakle, jedino stvara jezgro kompetentnosti kompanije koje joj daje konkurentsku prednost. Zato u Nemačkoj, Velikoj Britaniji i Švedskoj već od sredine 80-ih godina prošlog veka ulaganja kompanija u neopipljive resurse prevazilaze ulaganja u materijalne resurse, a u SAD ulaganja u informacionu tehnologiju već dugi niz godina premašuju ulaganja u proizvodnu tehnologiju. Pod uticajem svesti da jedino znanje stvara dodatnu vrednost na tržištu, menadžeri pridaju sve veći značaj učenju i korišćenju znanja. Sve veći broj kompanija osmišljava posebne sisteme i procedure čiji je cilj pribavljanje, memorisanje, diseminacija i korišćenje organizacionog znanja. Pojavljuje se čak i posebna profesija i radno mesto u kompaniji po nazivom - glavni menadžer znanja (*Chief Knowledge Officer*). Tu se promene ne zaustavljaju. Kompanije sve više prilagođavaju svoj organizacioni dizajn, sisteme pa i stilove vođstva i organizacionu kulturu

³⁵ Slater S. Narver J.(1995), „Market Orientation and the Learning Organization, Jurnal of Marketing pp. 20

³⁶ Janićević N.(2008) „Organizaciono ponašanje“ Novi Sad 2008 str. 381

podsticanju organizacionog učenja i efikasnog korišćenja znanja. Savremene kompanije postaju sve više tzv. „učeće organizacije“.

3.2.Upravljanje ljudskim resursima u ulozi organizacionog učenja

U organizacionom učenju važnu ulogu igra upravljanje ljudskim resursima (*human resource management*), još uvek vrlo zapostavljena funkcija u mnogim našim preduzećima. Neki vrlo važni poslovi koji mogu da pospeše proces organizacionog učenja nalaze se u domenu funkcije upravljanja ljudskim resursima. Tri funkcije ljudskih resursa koje su najznačajnije za proces organizacionog učenja jesu: regrutacija i selekcija zaposlenih, njihova obuka i razvoj, kao i kompenzacija (nagrađivanje). Proces selekcije i regrutacije zaposlenih ima cilj da obezbedi potrebne ljudske potencijale za razvoj ključne kompetentnosti kompanije. U učećim organizacijama, za razliku od onih koje to nisu, fokus u selekciji i prijemu zaposlenih nije na znanjima koja oni već imaju, već na njihovoj sposobnosti i želji da dalje uče i razvijaju se. Dakle, kompanije treba da primaju one ljude koji pokazuju visoku volju i sposobnost za dalje učenje jer je to neophodna pretpostavka organizacionog učenja. Mada je organizaciono učenje nešto više od individualnog, bez individualnog nema ni organizacionog učenja.³⁷

Funkcija obuke i razvoja najdirektnije utiče na proces organizacionog učenja budući da se u njoj vrši identifikovanje postojećih znanja, širenje znanja o vežbanje novog ponašanja na osnovu novih saznanja. Obuka, trening i razvoj zaposlenih predstavljaju proces u kome se postojeća znanja kombinuju da bi se promenilo ponašanje zaposlenih. Sve učeće organizacije ulažu velika sredstva u obuku i razvoj svojih ljudi.

Ako obrazovna institucija želi da postane učeća organizacija, njeni zaposleni moraju stalno da uče i razvijaju se. Da bi oni učili, i razvijali se, to mora biti nagrađeno. U savremenim sistemima kompenzacije zaposlenih, postoje brojni metodi nagrađivanja novih znanja i veština zaposlenih. Jednim imenom oni se zovu kompenzacija zasnovana na znanju. Poenta u tim sistemima kompenzacije jeste u tome da zaposleni prelazi iz jednog nivoa plate u novi kada pokaže i

³⁷Janićević N.(2008) „Organizaciono ponašanje“ Novi Sad 2008 str. 381

dokaže da je unapredio svoje znanje i to kako po dubini znanja (prešao na viši stepen poznavanja i ovladavanja određenom oblasti ili procesom) tako i po širini znanja (ovladao novim oblastima znanja i veština).

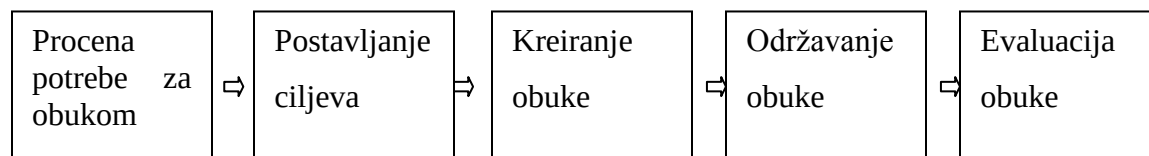
4. POTREBA ZA KONTINUIRANIM USAVRŠAVANJEM ZAPOSLENIH U OBRAZOVANJU

Ako se prihvati posao u velikoj organizaciji, gotovo je izvesno da zaposleni prolaze kroz neku vrstu formalnog programa obuke. Čak i ljudi sa visokim obrazovanjem se dodatno obučavaju i dobijaju uputstva kako bi mogli da rade određeni posao.

I jednostavni poslovi zahtevaju obuku. Na primer, svaki zaposleni u restoranima McDonalds se obučavaju. Zaposleni koji pravi pomfrit uči pravi način da obavi taj posao. Menadžeri restorana imaju stotine sati treninga.

Budući trendovi ukazuju da će se potreba za obukom povećavati kako su radna mesta sve više tehnički orjentisana.

Slika 1. Pet koraka do razvoja efikasnog programa obuke.³⁸



Obuka je jedna od bitnijih aktivnosti većine velikih kompanija i neophodna je kako za nove, tako i za iskusne radnike. Novi zaposleni moraju da nauče kako da rade svoj posao, a iskusni zaposleni moraju da održavaju korak sa nastalim promenama kako bi poboljšali svoje performanse. U mnogim kompanijama zaposleni ne mogu napredovati dok ne prođu obuku i s tim steknu veštine koje su potrebne za radnu poziciju. Konstantno učenje i usavršavanje je potrebno za većinu radnih mesta. To je doživotan proces koji ne prestaje, nezavisno od stepena obrazovanja.

³⁸Paul, E. Spector,(2008): „*Industrial and Organizational Psychology*“, John Wiley & Sons Inc,January, pp 173

Na slici 1. je prikazano pet koraka koji su neophodni za efikasnu organizaciju programa obuke.

Prvi korak programa obuke je procena potrebe za obukom, kako bi se utvrdilo kome je potrebna obuka i koja vrsta obuke je potrebna. Drugi korak je da se postave ciljevi obuke, tako da će nakon toga biti jasno kakvu obuku treba vršiti.

Treći korak se odnosi na kreiranje programa obuke. Četvrti korak je da se održi obuka za one zaposlene kod kojih se proceni da je obuka potrebna. Poslednji korak se odnosi na procenu da li su obukom ostvareni postavljeni ciljevi. Ako se utvrdi da je obuka bila neefikasna, proces treba da se nastavi sve dok se ne postignu postavljeni ciljevi.

Sve osim četvrtog koraka (održavanje obuke) spadaju u domen I / O psihologije ([Industrial Organizational Psychology](#)). Većina obuke se sprovodi od strane profesionalnih trenera koji su specijalizovani za njihovo ostvarivanje. I / O psiholozi su često u pozadini i pomažu da se kreira program obuke.

4.1. Procena potrebe za obuku

Procena potreba vrši se kako bi se utvrdilo kojim zaposlenima je potrebna obuka i kako bi se utvrdio sadržaj potrebne obuke.³⁹ Često se dešava slučaj da se resursi za obuku rasipaju odabirom pogrešnih ljudi za obuku, kao i lošim sadržajem obuke. Cilj procene potreba za obukom je upravo taj kako bi se resursi za obuku racionalno trošili odabirom područja u kojima je obuka potrebna.

Prema Goldsteinu (1993)⁴⁰ procena potreba treba da se fokusira na tri nivoa: organizaciju, posao i zaposlenog.

³⁹ Arthur, Bennett, Edens, & Bell, Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features, Journal of Applied Psychology 2003, Vol. 88, No. 2

⁴⁰ Goldstein, I.L. (1993). Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation (3rd ed.). Monterey, CA: Brooks/Cole pp. 17

Organizacijski nivo se bavi ciljevima organizacije i učinku zaposlenih. Na osnovu analize ciljeva organizacije dolazi se do informacija o tome koja je obuka potrebna. Na primer, ukoliko organizacija ima za cilj minimiziranje povreda na radu, onda je razumno da se obuče zaposleni u domenu zaštite na radu. Ako je cilj da se maksimizira produktivnost, obuka će se odnositi na principe efikasnosti proizvodnje.

Poslovni nivo se odnosi na prirodu zadataka koji su uključeni u svaki posao. Analiza posla može da se koristi radi identifikacije glavnih zadataka i zatim neophodne KSAO⁴¹ (veština, sposobnosti i druge karakteristike) za svaki zadatak. Sa liste KSAO, mogu se odrediti neophodne obuke. Na primer, policajac, mora da ima znanje o pravnom postupku hapšenja. Ovo je prilično očigledno oblast za koju će biti obezbeđena obuka.

Nivo zaposlenih se bavi time kako dobro odabrati kandidata za posao i ocenom zaposlenih da li su u stanju da ispune radne zadatke. Drugim rečima, on ocenjuje KSAO nivoe ljudi, a ne poslove. Poređenje KSAOs nivoa poslova i zaposlenih ukazuje se na područja u kojima je obuka potrebna.

U planu za zapošljavanje radnika bi se trebalo razmotriti da li kandidati imaju dovoljno KSAO nivoe. KSAO može da se koristi kao kriterijum za izbor kandidata za posao. Kompanije ne očekuju da zaposle sekretaricu kojoj je potrebna obuka u slepom kucanju, ali mogu zaposliti sekretaricu kojoj je potrebna obuka za korišćenje specijalizovanog softverskog programa.

Ford i Vroten (1984) su razvili postupak za utvrđivanje u kojoj meri program obuke zadovoljava potrebe za obukom. Ovaj postupak je sličan analizi posla, s tim da se ne analizira posao nego obuka. Da bi se sproveda ova analiza, stručnjaci treba da analiziraju sadržaj programa obuke i da sastave listu KSAOs koje su namenjene obuci. Ovom procedurom se identifikuje koliko komponente programa obuke odgovaraju potrebama za posao. Na osnovu ovog postupka programi mogu biti usvojeni ili modifikovani.

I ako je značaj procene potreba za obukom veliki, kompanije ga često ne koriste. Istraživanje od 1.000 velikih privatnih kompanija u Sjedinjenim Američkim Državama pokazuje da samo 27%

⁴¹Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics

koristi neku vrstu procene potreba pre nego što se obuka sprovodila.⁴² Često se dešava da se resursi za obuku potroše, a da obuka ne daje odgovarajući efekat. To se dešava jer prethodno nije izvršena procena potrebe za obukom. Dobro sprovedena procena potreba za obukom može da pomogne kompanijama da efikasnije iskoriste svoje resurse.

4.2. Postavljanje ciljeva

Jedan od najvažnijih koraka u razvoju programa obuke je postavljanje ciljeva. Ako ciljevi nisu jasno definisani onda je teško osmisliti program obuke. Deo ovog koraka je da se definišu kriterijumi za dobru obuku kako bi se obukom postigao uspeh. Ciljevi obuke se postavljaju na osnovu kriterijuma i treba da sadrži izjavu o tome šta polaznik treba da zna, ili šta će biti u mogućnosti da uradi nakon obuke.

Kriterijumi služe kao osnova za projektovanje obuke. Kada znamo šta je kriterijum obuke, možemo kreirati odgovarajuću obuku. Kriterijumi takođe služe kao standardi na osnovu kojih će se programi obuke proceniti. Ciljevi obuke treba da se zasnivaju na osnovu rezultata procene potreba.⁴³

4.3. Kreiranje obuke

Većina obuka u kompanijama se sprovodi uz očekivanje da će zaposleni primeniti na poslu ono što su obukom naučili. To se naziva transfer obuke. Na transfer obuke utiče više faktora koji su uslovljeni kako radnim okruženjem tako i vrstom obuke. Individualne razlike u karakteristikama među polaznicima su takođe značajan faktor u tome da li će se izvršiti dobar transfer obuke. Slika 2 je model transfera obuke koji je razvio Boldvin i Ford (1988). Njihov model opisuje kako se kreiraju obuke i načini po kojima polaznici uče, gde se dobija povratna informacija o tome koliko je uspešan transfer obuke. Ovde treba imati na umu da individualne razlike među

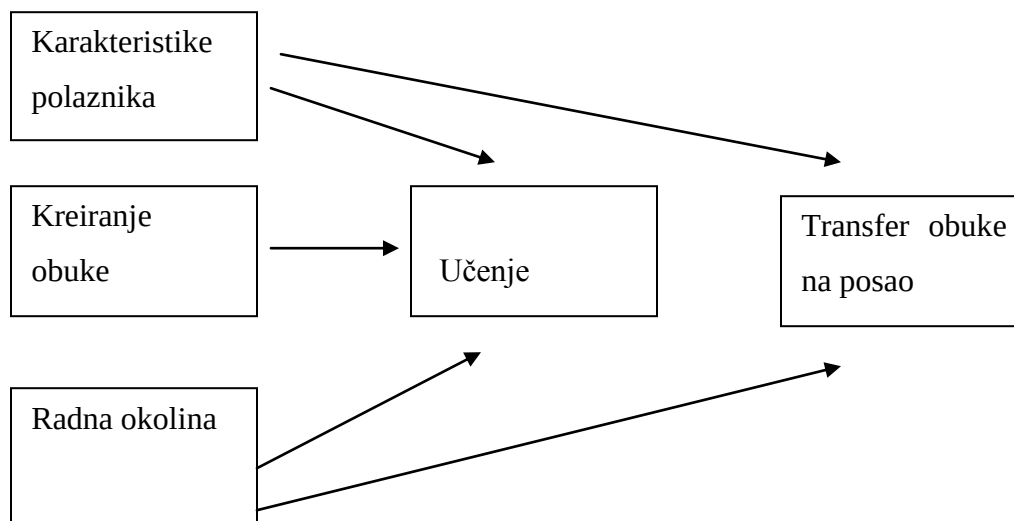
⁴²Saari, L. M., Johnson, T. R., McLaughlin, S. D., & Zimmerle, D. M, (1988). A survey of management training and education in U.S. companies. *Personnel Psychology*, 41. 731-743

⁴³Adaptirano prema: Paul, E. Spector,(2008): „*Industrial and Organizational Psychology*“, John Wiley & Sons Inc,January, pp 174-175

polaznicima i karakteristike radne sredine imaju veliki uticaj na kvalitet same obuke i transfer znanja.

Obuka može da se izvede na različite načine, od relativno pasivnog predavanja do predavanja koja uključuju simulaciju. U prvom slučaju, polaznici slušaju prezentaciju, dok u drugom slučaju isprobavaju nove veštine. Svaka od metoda je korisna za izvođenje obuke.

Slika br 2. Transfer obuke⁴⁴



Ovaj Oblik prenosa obuke pokazuje kako karakteristike polaznika, program obuke i radna sredina utiču na učenje i prenos obuke.

⁴⁴Adaptirano prema: T. T. Baldwin and J. K. Ford. (1988.) „*Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research*” *Personnel Psychology*. 41. pp. 63-105.

4.4. Održavanje obuke

Mnogo različitih metoda obuke je na raspolaganju. Svaka od metoda ima svoje prednosti i ograničenja jer ne postoji jedan najbolji način za obuku. Najbolji program obuke je onaj koji je fleksibilan i ima mogućnost prilagođavanja zahtevima onih kojih se obučavaju- polaznika obuke. Moguće je razlikovati osam različitih metoda obuke. Ove metode mogu da se koriste u kombinaciji, jer dobar program obuke nekad zahteva kombinaciju više metoda obuke, jer neki metod nosi sa sobom niz prednosti, kao i mana. U narednom tabelarnom prikazu (Tabela 3) prikazuje se osam metoda i rezimiraju se glavne prednosti svakog metoda.

Tabela 3. Metode obuke⁴⁵

1. Audiovizuelna uputstvo	Može se obučavati više ljudi odjednom Predstavlja materijal koji ne može drugačije da se čuje ili vidi
2. Auto uputstvo	Daje neposrednu povratnu informaciju polazniku Individualizovani tempo
3. Konferencija	Omogućava lak ulazak polaznicima Visok stepen angažovanja polaznika
4. Predavanje	Ekonomičan Dobre informacije- davajući metod
5. Modelovanje	Visok nivo povratne informacije Pruža praksu novih znanja
6. Obuka na poslu	Izloženost prema stvarnom poslu Visok stepen transfera obuke
7. Igranje uloga	Visok nivo povratne informacije Pruža praksu novih znanja
8. Simulacija	Visok stepen transfera obuke Pruža praksu novih znanja

4.4.1. Elektronska obuka

Elektronska obuka, ili e-učenje, je najnoviji trend u organizacionoj obuci i univerzitetskom obrazovanju. Ona podrazumeva upotrebu elektronskih alata koji podržavaju obuku i nekoliko

⁴⁵Borman, W. C, Peterson, N. G. and Russell, T L. (1992) „Selection, Training and Development of Personnel“, in G. Salvendy (Ed.). Handbook of Industrial Engineering. 2nd ed. New York: John Wiley br. str. 25

metoda obuke koji su primenljivi u elektronskom učenju. Neki oblici e-učenja se zasnivaju na upotrebi računarske tehnologije uz pomoć interneta.

U praksi upotreba e-učenja za izvođenje obuke se sve više koristi. Materijali koji se koriste za obuku se mogu staviti na mrežu, tako da su dostupni zaposlenima u svakom trenutku. To zaposlenima omogućava da im materijal obuke bude na raspolaganju u svakom momentu. To može da bude prednost u poslovima koji podrazumevaju ogromnu količinu informacija i brzih promena u tehnologiji. Takođe, primena e-učenja može biti isplativa, jer se smanjuju troškovi koji prate pohađanje obuke. Istraživanja pokazuju da će e-učenje dovesti do ekvivalentne ili čak i do boljih rezultata od klasične nastave.⁴⁶

4.4.2. Mentorstvo

Mentorstvo se praktikuje u koliko su novi i neiskusni radnici visoko obrazovani. Mentorstvo je posebna vrsta radnog odnosa dvoje zaposlenih u kojim je iskusniji odgovoran za karijerno vođenje, savetovanje i emocionalnu podršku i služi kao uzor, za manje iskusnog zaposlenog. Iako u većini slučajeva mentor i štićenik nisu u istim organizacionim nivoima može biti i situaciji u kojoj su u istim organizacionim nivoima, takođe mogu biti i vršnjaci, ali pravilo je da su mentori iskusni u obavljanju posla i to iskustvo prenose na štićenika.⁴⁷ Mentorski rad se može posmatrati kao neka vrsta obuke koja pomaže novom zaposlenom da razvije svoju karijeru u kompaniji.

4.5. Evaluacija programa obuke

Kad je reč o I / O (Industrijska organizaciona psihologija) psiholozima, program obuke nije završen dok se ne oceni efikasnost. Evaluacija je deo u kojem se vidi da li je program obuke imao svoje željene efekte. Ovo je bitno, jer mnogi programi obuke su neefikasni. Na primer

⁴⁶Paul, E. Spector,(2008): „*Industrial and Organizational Psychology*“, John Wiley & Sons Inc,January, pp 184

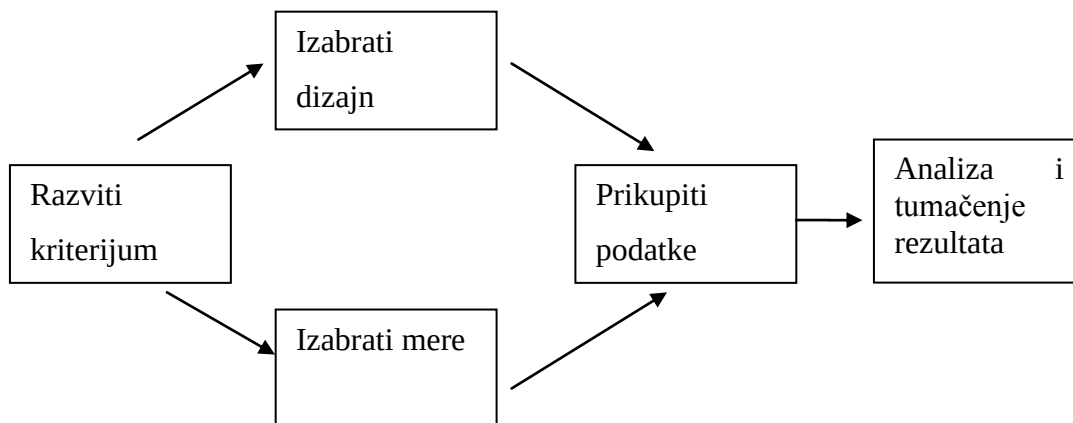
⁴⁷Allen. T D., McManus, S, E.. & Russell. J. E. A. (1999). „*Newcomer socialization and stress; Formal peer relationships as a source of support*“. Journal of Vocational Behavior, 54. 453 -470.

Morrow Jarrett i Rupinski (1997)⁴⁸ su procenjivali korisnost 18 programa obuke u organizaciji i utvrdili da pet obuka košta više nego što imaju pozitivan učinak na posao.

Sprovođenje ocene obuke zahteva pet koraka (slika 4). Prvi korak je definisanje kriterijuma za procenu. Kriterijumi su standardi za poređenje, tako da se može utvrditi da li je obuka bila efikasna. Kada je određen kriterijum, utvrđuju se mere koje se koriste za procenu kriterijuma (koraci 2 i 3). Četvrti korak je prikupljanje podataka . U koraku 5 analiziraju se podaci i donosi se zaključak o efikasnosti programa obuke.

Utvrđivanje kriterijuma služi kao standard po kome će obuka biti vrednovana. Ako je poznato šta je cilj obuke, može se osmisliti studija procene na osnovu koje bi se utvrdilo da li su ciljevi ispunjeni. Pretpostavimo da proizvodno preduzeće proizvodi previše škart proizvoda. Tad se može organizovati obuka zaposlenih da se smanje greške u svojim proizvodnim zadacima. Kriterijum može biti određen smanjenjem broja neispravnih proizvoda. Kada je kriterijum precizan, kao što je smanjenje od 10%, onda je relativno lako da se proceni efikasnost programa obuke.

Slika 4. Pet koraka u vrednovanju programa obuke.⁴⁹



Dizajn predstavlja strukturu istraživanja, da li istraživanje obuke ili nekog drugog fenomena, koji određuje kako će se podaci prikupljati. Jedini mogući dizajn obuke je onaj koji procenjuje

⁴⁸Morrow, C. C., Jarrett, M. Q., & Rupinski, M. T. (1997), „An investigation of the economic utility of corporate-wide training“ Personnel Psychology, 50, 91-119.

⁴⁹Paul, E. Spector, (2008): „Industrial and Organizational Psychology“, John Wiley & Sons Inc, January, pp 187

učesnike na kraju obuke. Nema smisla da se procenjuju polaznici pre nego što prođu kroz obuku. Ljudi koji još nisu obučeni ne mogu imati reakciju na ono što tek treba da se desi.

Kada su odabrani kriterijumi, treba odrediti stvarne mere tih kriterijuma. Obično se koriste upitnici na kojima polaznici posle obuke opisuju svoje reakcije. Dizajn upitnika mora biti utvrđen. Postoji mnogo načina da se postave pitanja polaznika obuke i vide njihove reakcije. Na primer, pitanja o tome koliko je polaznik naučio na obuci ili koliko mu je bilo prijatno na obuci.

Na kraju obuke postoji neka vrsta testa. Obuka ima za cilj da se poveća znanje o temi, pa se samim tim može oceniti testom znanja, poput ispitivanja u školi. Obuka za poboljšanje veština zahteva drugačiji pristup, kao što je igranje uloga ili simulaciju testa. Procena učinka zahteva merenje rezultata u poslu.

Iako je evaluacije obuke jednostavna i jasna, istraživanje može biti težak poduhvat jer prikupljanja podataka može da izazove mnoge praktične probleme. Ljudi nisu uvek kooperativni, i mnoge stvari mogu poći naopako. Teško je izvršiti istraživanje u organizaciji, tako da se kompromisi moraju praviti. To može da znači da obučena grupa dolazi iz jednog odeljenja, a kontrolna grupa iz drugog. Razlike između obučanih i neobučanih zaposlenih će onda biti izazvane. Najbolji mogući dizajn obuke bi trebalo da uvek bude planiran. Svaki istraživač zna da se plan ne može izvršiti bez problema. Dobar istraživač je sposoban da se efikasno nosi sa problemima koji se javljaju prilikom prikupljanja podataka pri svakom koraku istraživanja.

Podaci iz evaluacionih studija se analiziraju pomoću statističkih metoda. Preko statističkih metoda se utvrđuje koliko su polaznici usvojili znanja sa obuke. Statistika pokazuje kolike su razlike između zaposlenih obučanih i neobučanih.

Ako se sva četiri koraka obave moguće je doneti zaključak o delotvornosti programa obuke. Uvek je dobro da se proceni obuka. Treba ocenjivati kako performanse tako i nivo obuke. Obuka će često biti efikasna na samo jednom od dva nivoa.

Razvoj novog programa obuke treba uvek da sadrži i procenu. Ako se utvrdi da je program obuke neefikasan ne treba nastaviti sa obukom, ili treba program modifikovati kako bi se povećala efikasnost. Dobra strategija za razvoj obuke je da se izvede pilot test, pre održavanja

obuke. Mala grupa zaposlenih može proći obuku, a obuka će se ocenjivati na nekoliko nivoa. Ne treba obuku sprovoditi u celoj organizaciji dok ne bude utvrđeno da je efikasna tokom pilot testiranja. Ovaj pristup takođe omogućava modifikaciju obuke, tako da se može poboljšati do pune primene u celoj organizaciji.

5. ISTRAŽIVANJE

Istraživanje je organizovano sa ciljem da se ispita zadovoljstvo zaposlenih u 2 srednje i 3 osnovne škole. Sprovedeno je u periodu od novembra 2012. godine do januara 2013. godine na uzorku od 55 ispitanika. Istraživanje je sprovedeno u školama na teritoriji Beograda. Korišćeni metod je anketni list, na koji se odgovaralo na postavljena pitanja zaokruživanjem jednog od pet ponuđenih odgovora.

Istraživanje smo podelili na pet delova i to:

1. pitanja indentifikacije zaposlenih sa školskom ustanovom
2. pitanja zadovoljstva međuljudskim odnosima
3. pitanje zadovoljstva mogućnošću napredovanja i usavršavanja
4. pitanje zadovoljstva rukovođenjem

Dobijeni odgovori su rangirani sa:

- A. Potpuno se slažem.....zaokruživanjem 5
- B. Slažem se.....zaokruživanjem 4
- C. Niti se slažem, niti se ne slažem.....zaokruživanjem 3
- D. Ne slažem se.....zaokruživanjem 2
- E. Uopšte se ne slažem.....zaokruživanjem 1

Slede podaci o polnoj strukturi zaposlenih:

- a) muških.....23
- b) ženskih.....32

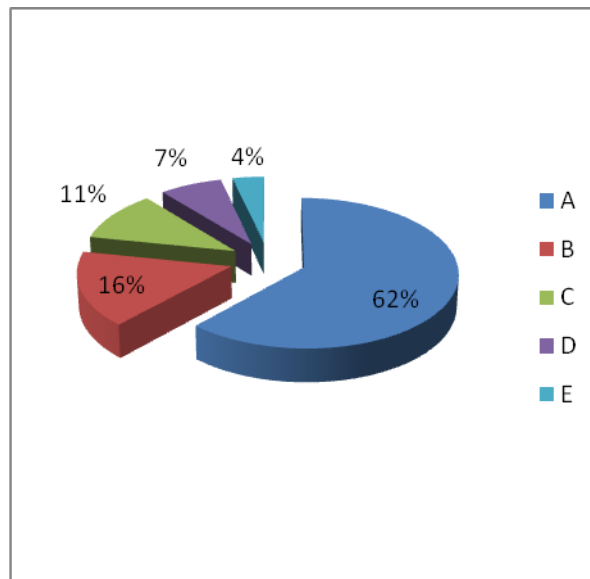
Prema starosnoj strukturi zaposleni se mogu podeliti u sledeće grupe:

- a) do 30 god.....9
- b) od 31 do 40 god.....13
- c) od 41 do 50 god.....24
- e) od 51 do 60 god.....9

I Identifikovanje sa školskom ustanovom

1. Na uspeh svog preduzeća sam veoma ponosan

A. Potpuno se slažem.....	34
B. Slažem se.....	9
C. Niti se slažem, niti se ne slažem.....	6
D. Ne slažem se.....	4
E. Uopšte se ne slažem.....	2



Jasno je, da procenat od 62% pozitivnih odgovora ukazuje da su zaposleni motivisani na rad i uspeh svog radnog kolektiva, te da im to predstavlja i satisfakciju kao ličnog učinka i angažovanja u školskoj ustanovi. Sledi da je uspeh posmatrane školske ustanove determinisan elementima:

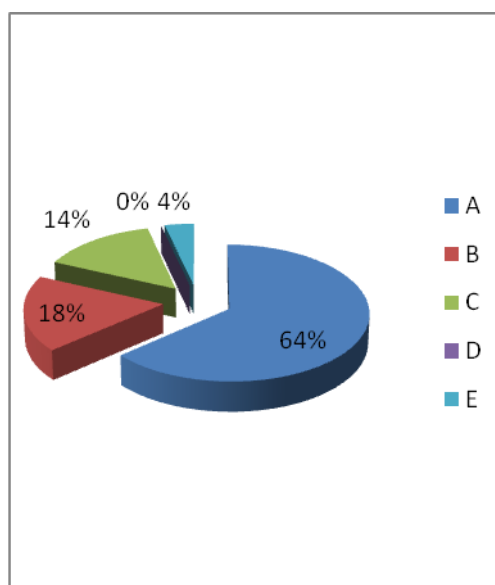
- statusom zaposlenih
- akcentiranjem postavljenog cilja
- saglasnost cilja organizacije sa ciljem zaposlenih

Model zalaganja zaposlenih nema unapred propisanu preciznu formu. Kako ovaj izveštaj govori, veruje se da je zalaganje zaposlenih bolje kada se potrebe organizacije usklade sa potrebama pojedinaca. Tako se zalaganje vidi kao napredovanje, počev od distribucije informacija i

konsultacija, sistema kvaliteta i timskog rada- preko finansijskog učešća, do snažnog naglaska na menadžmentu i programima individualnog razvoja.

2. Naša školska ustanova je kolektiv u kome se osećam prihvaćeno

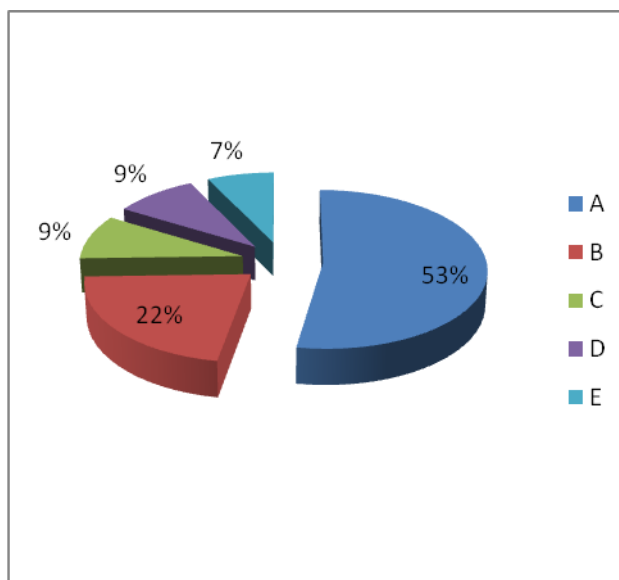
A. Potpuno se slažem.....	35
B. Slažem se.....	10
C. Niti se slažem, niti se ne slažem.....	8
D. Ne slažem se.....	0
E. Uopšte se ne slažem.....	2



Rukovodstvu školske ustanove ne može da bude sve jedno kako se zaposleni ponašaju i u kojoj meri je njihovo ponašanje kompatibilno sa poslovnom politikom i ciljevima. Zalažući se za ostvarivanje projektovane politike, rukovodstvo se trudi da osmisli i da definiše željeni model ponašanja. Da bi to što uspešnije uradili, oni najpre utvrđuju potrebe i ciljeve organizacije, karakteristike sredine i mogućnosti i potencijale zaposlenih. Nakon toga se stvara odgovarajuća organizaciona struktura, obezbeđuje neophodna organizaciona kultura i klima i definiše željeni model ponašanja zaposlenih. Zaposleni koji svoje radne obaveze izvršava očekuje da dobija pozitivne signale od rukovodstva, da je cenjen i poštovan i uvažen kao čovek. Motiv zaposlenih koji su deo tima koji pobeđuje, svakako raste.

3. Većina mojih kolega sa posla vezana je za školsku ustanovu u priličnoj meri

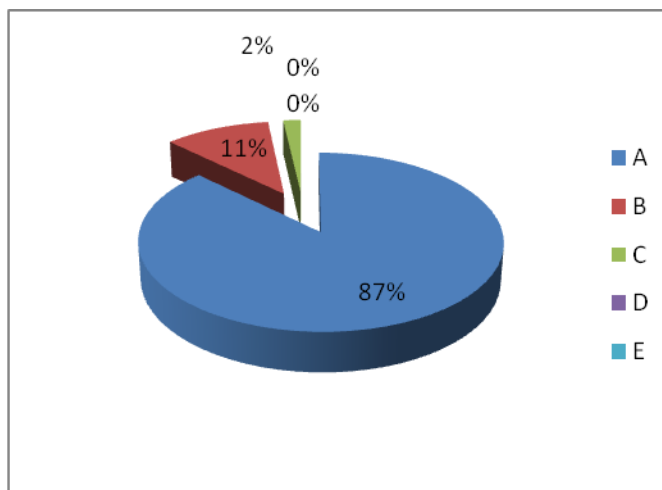
A. Potpuno se slažem.....	29
B. Slažem se.....	12
C. Niti se slažem, niti se ne slažem.....	5
D. Ne slažem se.....	5
E. Uopšte se ne slažem.....	4



I sam procenat govori da je veza sa školskom ustanovom izražena i da nedvosmisleno potvrđuje privrženost organizaciji, njenim ciljevima, sistemu i željom da se bude deo organizacije.

4. Sa svojim kolegama često razgovaram o poboljšavanju poslova u našoj školskoj ustanovi

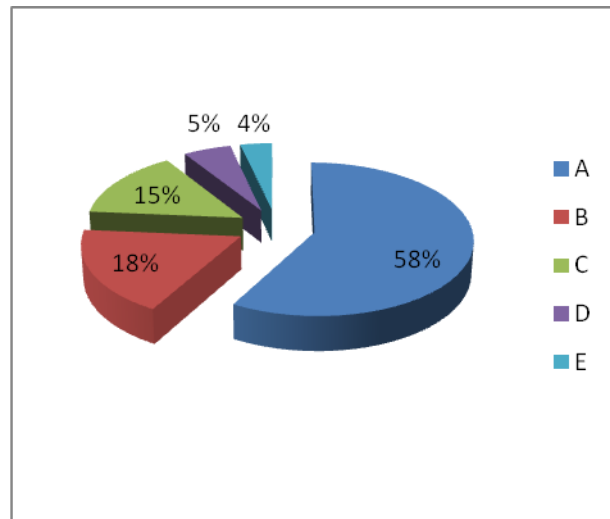
- A. Potpuno se slažem.....48
- B. Slažem se.....6
- C. Niti se slažem, niti se ne slažem.....1
- D. Ne slažem se.....0
- E. Uopšte se neslažem.....0



Procenat od 87% ispitanika koji su na ovo pitanje odgovorili sa „potpuno se slažem“ pokazuje veliku zainteresovanost zaposlenih za ukupna dešavanja u radnom kolektivu, poslovnu ekspanziju, napredak, a sve u cilju da se stanje stalno poboljšava. Zainteresovanost zaposlenih za napredak organizacije je ogromna prednost za organizaciju u odnosu na indiferentnost koja je unapred osuđena na propast.

5. Odgovara mi imidž moje školske ustanove

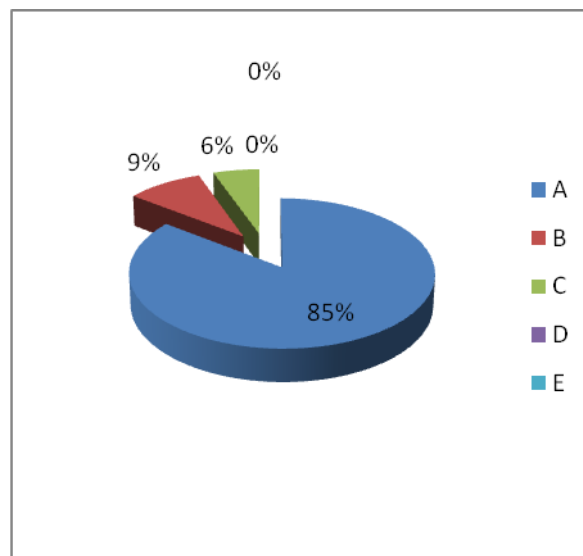
A. Potpuno se slažem.....	32
B. Slažem se.....	10
C. Niti se slažem, niti se ne slažem.....	8
D. Ne slažem se.....	3
E. Uopšte se neslažem.....	2



Imidž predstavlja skup tradicionalnih odnosa i karaktera radnog kolektiva njegovu menadžersku i radnu komponentu. Zaposleni su i ovim pitanjem pokazali da im je do kolektiva, i njegove budućnosti stalo, da žele očuvati i poslovno održati tradiciju i rejting koji je ono imalo i ima u sredini gde je pozicionirano.

6. Uspesi moje školske ustanove su mi veoma bitni

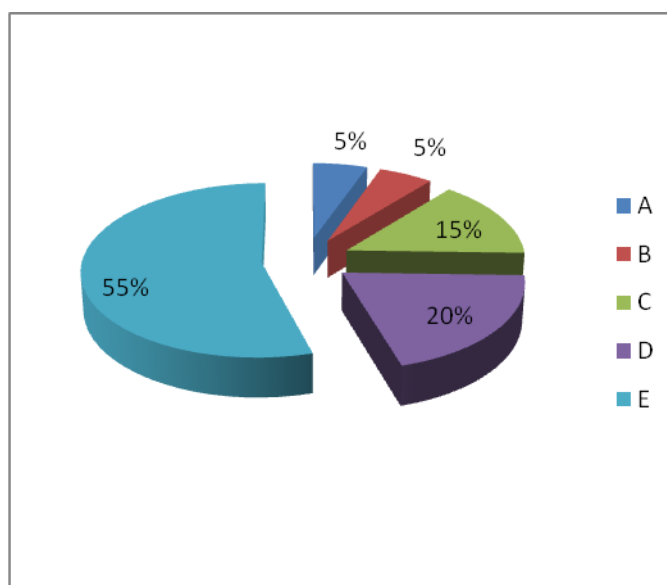
A. Potpuno se slažem.....	47
B. Slažem se.....	5
C. Niti se slažem, niti se ne slažem.....	3
D. Ne slažem se.....	0
E. Uopšte se ne slažem.....	0



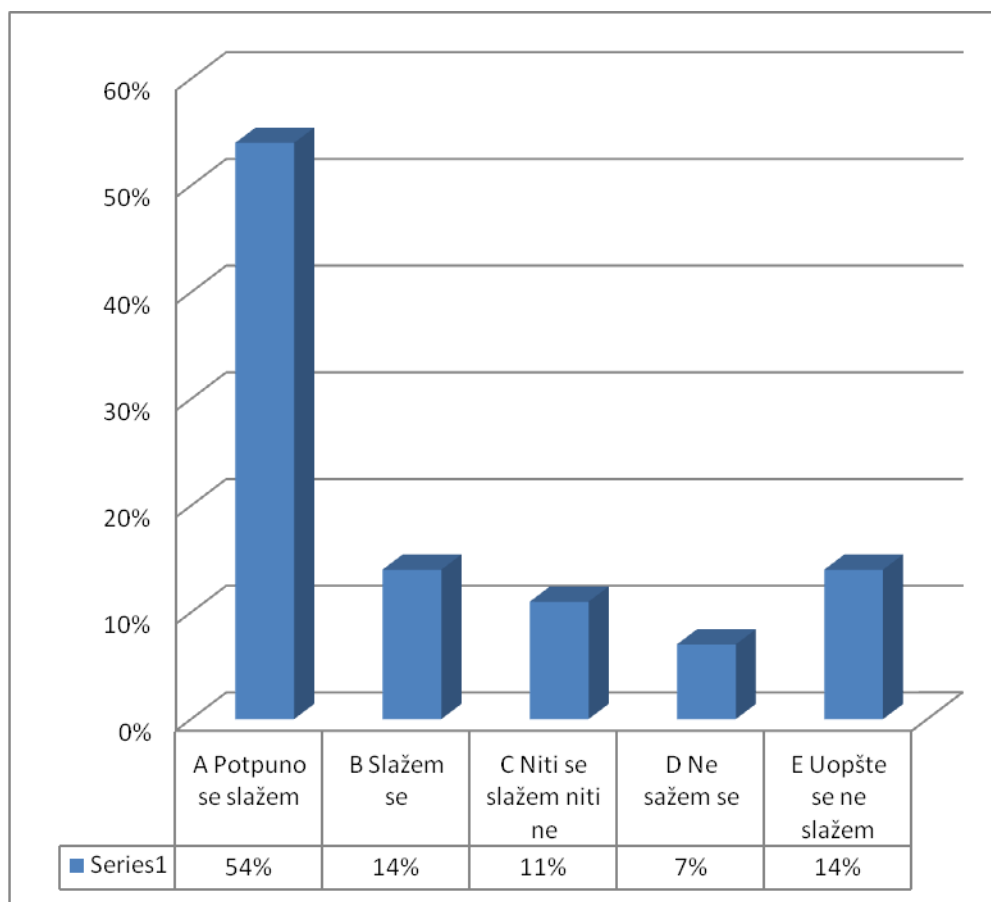
Rezultati dobijeni na postavljeno pitanje pokazuju da radna organizacija ima potrebu za ljudima, ali i da ljudi imaju potrebu za radnom organizacijom i tek zajedničkim delovanjem ostvaruju ciljeve. Ljudski potencijali su osnovica na kojoj se gradi strategija i zbog toga je procenat pozitivnih odgovora od 86% potvrda da se zaposleni interesuju, učestvuju i zalažu za poslovni imidž organizacije, te utiču na njegov uspeh. Ovo je i potvrda da zaposleni žele da učestvuju u kreiranju poslovne politike, a ne samo da budu puki posmatrači, koji prodaju radnu snagu.

7. Zadovoljan sam svojim poslom

A. Potpuno se slažem.....	30
B. Slažem se.....	11
C. Niti se slažem, niti se ne slažem.....	8
D. Ne slažem se.....	3
E. Uopšte se ne slažem.....	3



Sama analiza odgovora na postavljeno pitanje govori o zadovoljstvu svojim poslom koji ispitanici obavljaju, i nepostojanje namere da se ovo preduzeće napusti, tj. da se radni angažman prenese u neku drugu organizaciju. Ispitanici potvrđuju da žele da razvijaju kolektiv u kome sada rade, da žele i dalje da nastave u njemu da budu poslovno aktivni, te da im je u interesu postojanje kolektiva u kojem ostvaruju rad. Ovde se može govoriti i o proceni radne uspešnosti kojima se meri doprinos zaposlenih u ostvarivanju ciljeva, a samim tim i njihova privrženost kolektivu.



Grafički prikaz 1: Identifikacija sa školskom ustanovom

Analiziranjem svih odgovora postavljenih u okviru segmenta koji se odnosi na identifikaciju sa školskom ustanovom, izvodi se zaključak da zaposleni pomenute školske ustanove, svoju energiju nastoje da usmere ka ukupnom razvoju tog kolektiva. Vrlo je bitan odnos aktivnog učešća u kreiranju poslovne politike, koji se vidi po postavljenom pitanju broj 4. da se često sa svojim kolegama razgovara o poboljšanju uslova poslovanja, a broj od 48 pozitivnih odgovora samo po sebi govori o tome da zaposleni žele da učestvuju u kreiranju poslovne politike. Celim tokom ispitanici daju vrlo interesantan odgovor o školskoj ustanovi, da i pored slabosti koja je

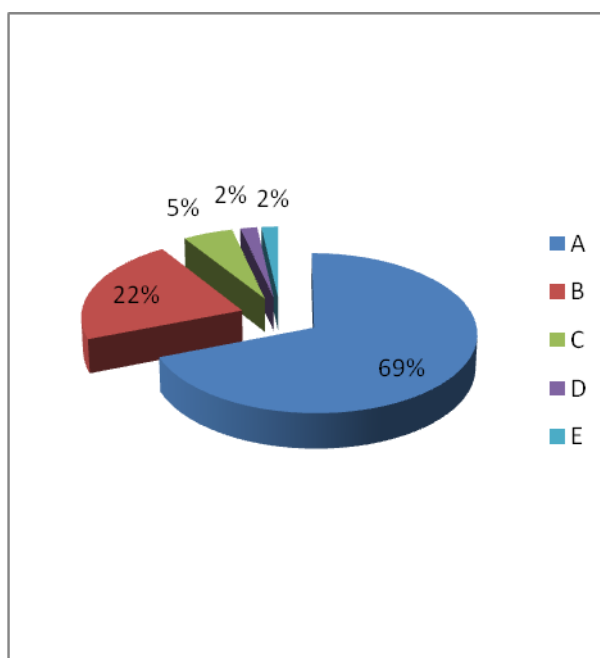
determinisana ukupnim problemima i sveukupnim odnosima i stanjem celokupne privrede, da žele svoju školsku ustanovu kao garant i da je doživljavaju kao svoju drugu kuću.

Zaposleni traže sebe u radnoj organizaciji, svaki uspeh ih raduje, a isto tako neuspeh na njih i njihovo angažovanje vrlo negativno utiče.

II Zadovoljstvo međuljudskim odnosima

1. Važno mi je da su kolege na poslu korektne

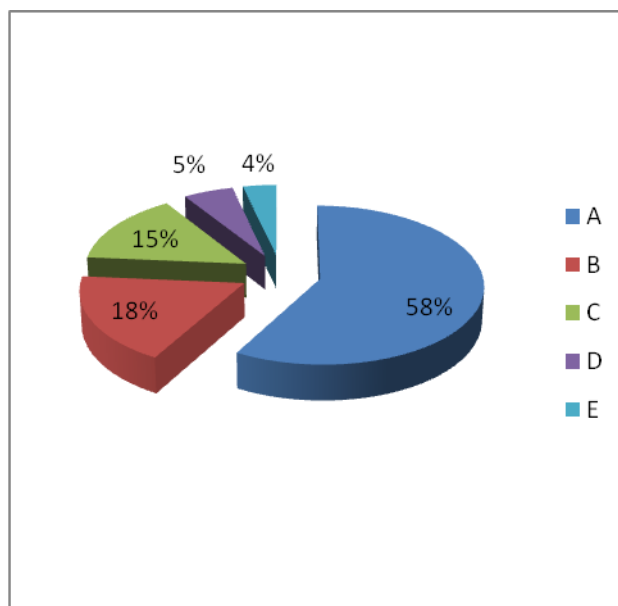
A. Potpuno se slažem.....	28
B. Slažem se.....	12
C. Niti se slažem, niti se ne slažem.....	3
D. Ne slažem se.....	1
E. Uopšte se ne slažem.....	1



Zaposleni su se ovaj put opredelili za korektnost sa kolegama na poslu. Ovaj pristup je zadovoljavajući jer se radi o različitim kategorijama zaposlenih, koji su različitog imovinskog stanja, obrazovanja, kulture, porodične tradicije, navika, te se postavlja pitanje da li bi i njihova privatna druženja mogla da doprinesu lošoj poslovnoj i timskoj strukturi jer se vrlo moguće mogu pojaviti karteli, grupice i odbacivanje zaposlenih koji se privatno ne druže sa drugima.

2. Zadovoljan sam odnosima među zaposlenima u mojoj školskoj ustanovi

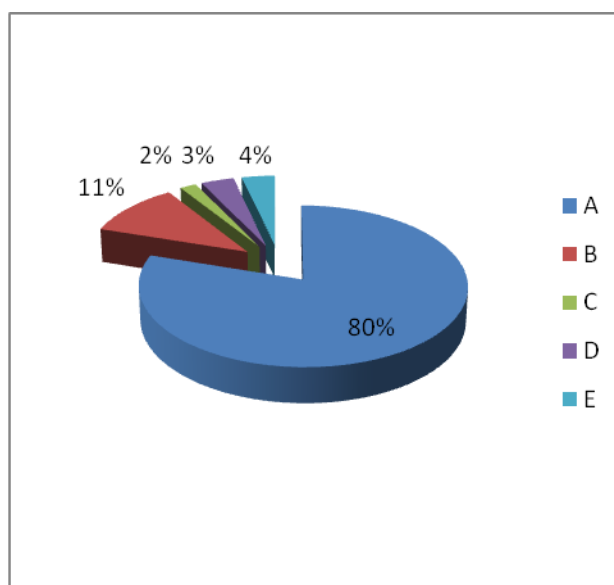
A. Potpuno se slažem.....	32
B. Slažem se.....	10
C. Niti se slažem, niti se ne slažem.....	8
D. Ne slažem se.....	3
E. Uopšte se ne slažem.....	2



Iskustvo sa timovima pokazuje da stručni sastav najčešće nije problem. Dovoljno je da se dobro definišu zadaci tima, a zatim da se regrutuju kompetentni pojedinci čija će se selekcija obaviti na osnovu formalnih kvalifikacija, preporuka i intervjua. Zbog nespremnosti ljudi da sarađuju jedni sa drugima, mnogi timovi i kada se formiraju brzo propadnu. Pored spremnosti da rade sa drugima potrebno je odricanje stečenih navika i prihvatanje novog modela ponašanja, vrednosti i normi koje odgovaraju timskom radu. U timu, kao i u grupi, poželjne su dve vrste interakcije: kooperacija i kompetencija. Kooperacija iskazuje duh zajedništva, posvećenost, lojalnost i poverenje. Kompetencija pokazuje da je postignuta različitost potrebna za razvoj i dinamiku tima.

3.Moj radni kolektiv predstavlja jedinstvenu i dobru celinu

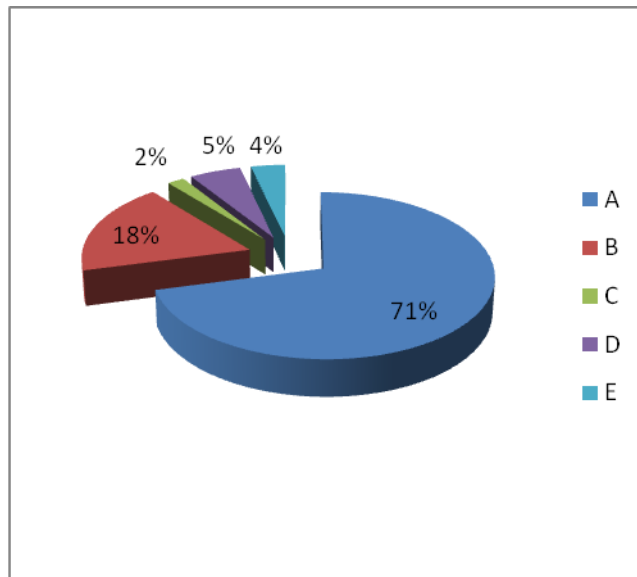
A. Potpuno se slažem.....	44
B. Slažem se.....	6
C. Niti se slažem, niti se ne slažem.....	1
D. Ne slažem se.....	2
E. Uopšte se ne slažem.....	2



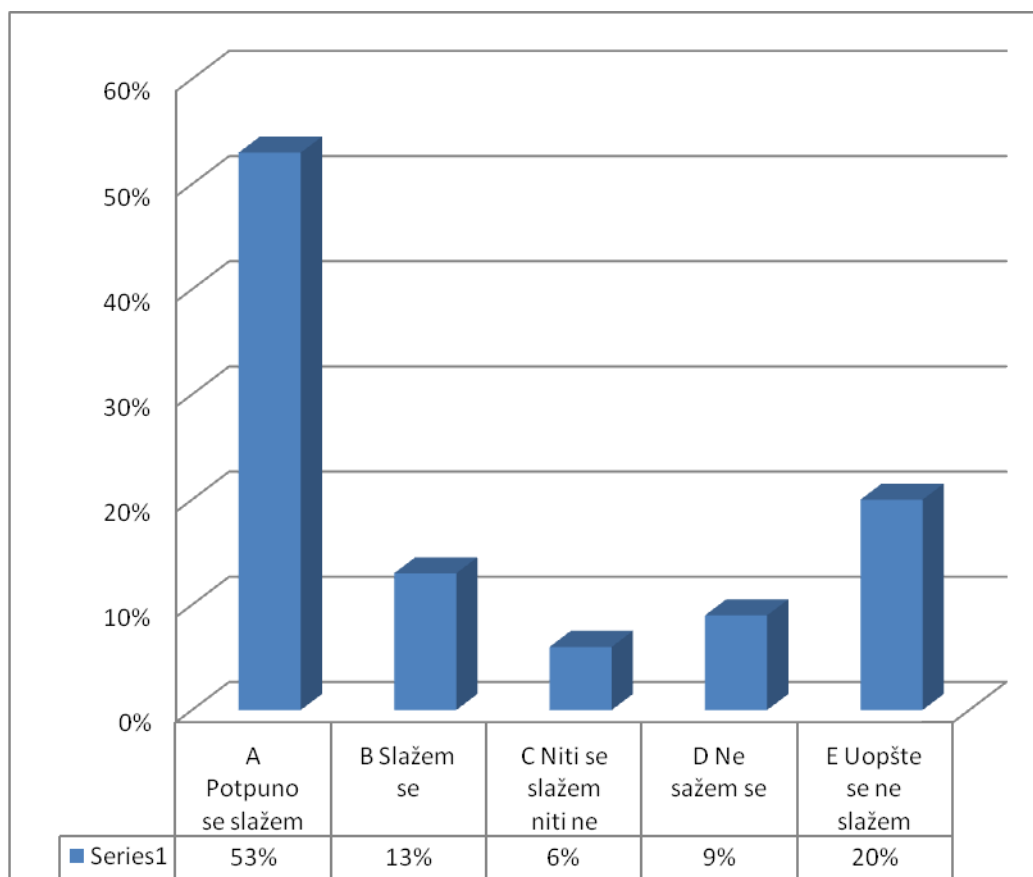
Pod timom se podrazumeva poseban oblik formalne organizacije zajedničkog rada manjeg ili većeg broja ljudi, koje povezuju postavljeni zadaci i ciljevi, planirani poslovi i isti ili približno isti motivi i interesi. Pokazalo se da dobro zamišljen i uspešno organizovan timski rad, između ostalog, obezbeđuje i pozitivnu sinergiju, koja predstavlja dodatnu vrednost zajedničkog rada. Drugim rečima, ispostavilo se da dobro osmišljen i ukomponovan timski rad povećava produktivnost i ukupne efekte poslovanja, što je jedan od osnovnih ciljeva politike organizacije.

4. Zadovoljan sam odnosom zaposlenih i direktora u školskoj ustanovi

A. Potpuno se slažem.....	39
B. Slažem se.....	10
C. Niti se slažem, niti se ne slažem.....	1
D. Ne slažem se.....	3
E. Uopšte se ne slažem.....	2



U ovom slučaju radi se o odnosu direktora i zaposlenih u školskoj ustanovi, sa jedne strane i sa druge strane o uticaju takve aktivnosti na motivaciju kod zaposlenih. Ukoliko ponašanje zaposlenih odstupa od modela željenog ponašanja, direktor na osnovu relevantnih pokazatelja i ocena, pristupa procesu promena dominantnog načina ponašanja, tj. potrebama interne sredine i zahtevima okruženja. Sve se to čini sa željom da se ponašanje zaposlenih oblikuje na način koji će dovesti do najboljih rezultata. To je početni i krajnji cilj oblikovanja ponašanja ljudskih resursa u svakoj organizaciji.



Grafički prikaz 2: Zadovoljstvo međuljudskim odnosima

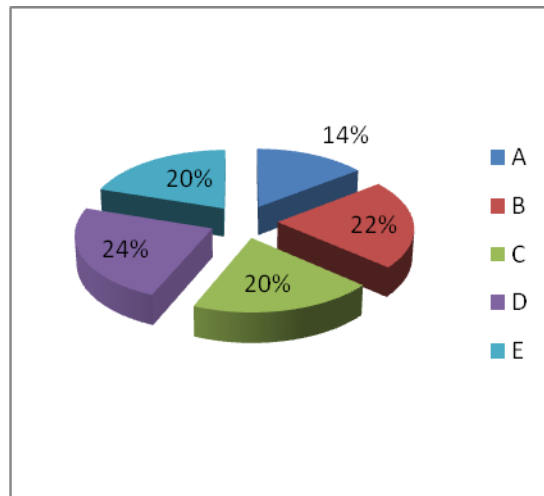
Ovaj deo istraživanja koji se odnosi na zadovoljstvo međuljudskim odnosima pokazuje da je napredak organizacije nemoguć bez zadovoljstva međuljudskim odnosima u organizaciji. Evidentno je da u posmatranim školskim ustanovama zaposleni veliku pažnju poklanjaju vrlo visokim stepenom uzajamnog poštovanja, tolerancije i kohezije kao faktora komunikativnosti.

Nemoguće je pronaći iole ozbiljniji radni kolektiv koji preferira, da ima visok stepen organizovanosti, a da ovaj faktor nije na visokom nivou. Pitanje broj 3 koje govori o radnoj , timskoj celini, samo po sebi govori o jedinom mogućem visokom stepenu produktivnosti koji je očit u timskom radu. Zaposleni želi da u organizaciji bude cenjen i uvažen, da ostale kolege o njemu imaju visoko-pozitivno mišljenje i da on predstavlja u organizaciji i celini element ili faktor uvažavanja kao radnika i kao čoveka.

III Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja i usavršavanja

1. Mogućnosti stručnog usavršavanja su povoljne u školskoj ustanovi

A. Potpuno se slažem.....	8
B. Slažem se.....	12
C. Niti se slažem, niti se ne slažem.....	11
D. Ne slažem se.....	13
E. Uopšte se ne slažem.....	11

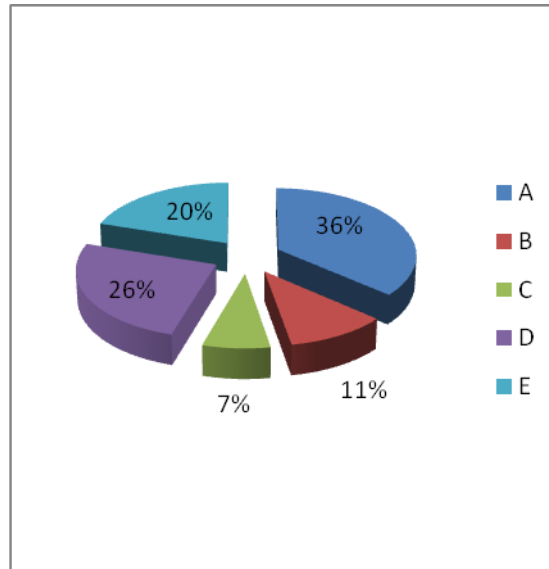


Razvoj zaposlenih je stvaranje osećaja lične odgovornosti, svesnosti procesa samorazvoja i samoaktualizacije, spremnosti na učenje, identifikaciju pojedinca sa organizacijom, planiranje svoje karijere i napredovanje, uviđanje značaja timskog rada. U situaciji kada i u svetu postoji povećani trend nezaposlenosti ovo je za zaposlenog jako bitno da shvati.

Odgovor na postavljeno pitanje govori o različitom pristupu stručnom usavršavanju i napredovanju na poslu, te i imamo neujednačene odgovore. U školskoj ustanovi postoji sistem stručnog usavršavanja koji se postiže obukom i seminarima, međutim zaposleni u ovoj školskoj ustanovi smatraju da stručno usavršavanje nije zastupljeno u skladu sa njihovim očekivanjima. Iz toga zaključujemo da su zaposleni u školskoj ustanovi svesni značaja obrazovanja i stručnog usavršavanja, pošto se veći deo njih bavi obrazovanjem đaka, pa samim tim imaju i velike zahteve.

2. Rukovodioci podržavaju stručno usavršavanje svakog zaposlenog

- A. Potpuno se slažem.....20
- B. Slažem se.....6
- C. Niti se slažem, niti se ne slažem..4
- D. Ne slažem se.....14
- E. Uopšte se ne slažem.....11

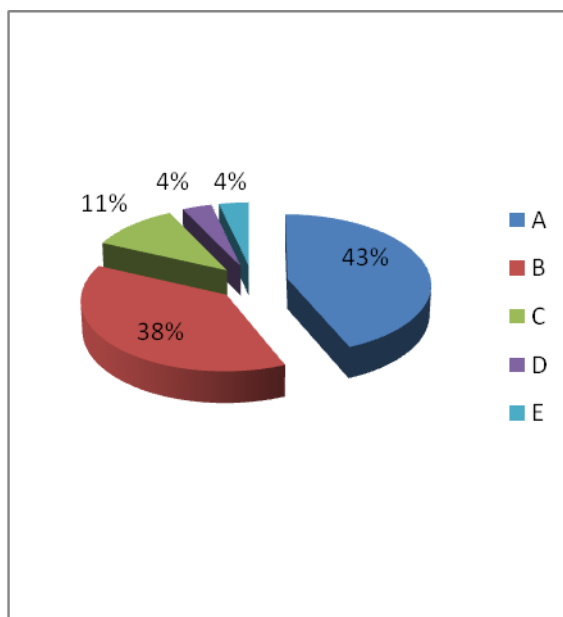


Menadžeri, da bi obezbedili opstanak svoje firme moraju biti svesni činjenice koliko je u jednoj zdravoj konkurenciji bitno za preduzeće da vodi računa o svojim radnicima i planira njihov razvoj. Sve više se primenjuje koncept „učeće organizacije“. Ljudi moraju toga biti svesni i težiti da steknu što više znanja i umešnosti u obavljanju bilo kog posla, a naročito u preduzeću.

Međutim na osnovu upitnika vidimo da menadžment školske ustanove treba da poradi na stručnom usavršavanju zaposlenih jer razvoj zaposlenih zahteva posebnu pažnju u menadžmentu ljudskih resursa.

3. Zadovoljan sam nagrađivanjem u našoj školskoj ustanovi

A. Potpuno se slažem.....	24
B. Slažem se.....	21
C. Niti se slažem, niti se ne slažem...	6
D. Ne slažem se.....	2
E. Uopšte se ne slažem.....	2



Novac je najstariji i najočigledniji, a istovremeno i najuniverzalniji način motivisanja za rad. No, nesumljivo i jedan od vrlo značajnih problema koji privlači sve veću pažnju zbog velikog uticaja koje ima na rad i odnose u radu. Postavi li se plata u neposrednu funkciju povećanja produktivnosti rada, dolazi se do činjenice da svako povećanje plate ne vodi i povećanju učinka.

Zato je nužno slediti sledeće postavke delovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i učinak:

1. materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može uticati, a radni standardi moraju biti ostvarivi, mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada,

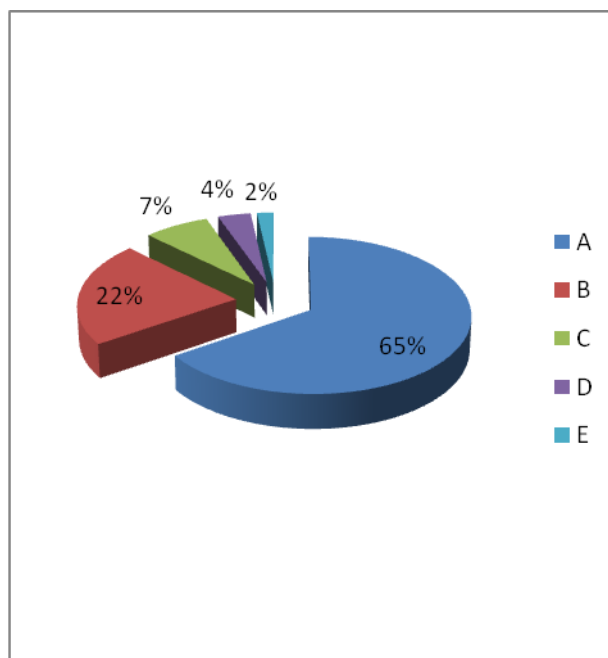
2. sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posledicama radnog ponašanja, povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže, povećanje plate mora direktno i neposredno slediti povećanje učinka i poboljšanje radne uspešnosti,

3. materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u poređenju s drugima, razlike u plati između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulisale dobar rad.

Rezultati istraživanja pokazuju da su zaposleni uglavnom zadovoljni sistemom nagrađivanja. U situaciji loše ekonomske situacije, stalne privredne recesije, nelikvidnosti i nesolventnosti preduzeća 38% zaposlenih je zadovoljno sa sistemom nagrađivanja, ne analizirajući da li je zarada dovoljna za podmirenje osnovnih životnih potreba, tzv potrošačke korpe. S obzirom na lošu ekonomsku situaciju u zemlji koja se odražava na nemogućnost nalaženja drugog radnog mesta i lošeg ambijenta u drugim preduzećima, zaposleni su se izjasnili da su zadovoljni sistemom nagrađivanja.

4. Želeo bih da se stručno usavršavam

A. Potpuno se slažem.....	36
B. Slažem se.....	12
C. Niti se slažem, niti se ne slažem...	4
D. Ne slažem se.....	2
E. Uopšte se ne slažem.....	1



Prateći savremena kretanja i aktuelne procese u ljudskom društvu i onom što ga okružuje, sistem obrazovanja se podvrgava stalnim promenama i inovacijama u pogledu nastavno-naučnih planova i programa rada. Uporedo s tim stalno se modifikuju i unapređuju nastavno-naučne i druge metode rada i edukacije. Bez takvog pristupa razvoj ljudskog društva i novih tehnologija bio bi znatno usporeniji.

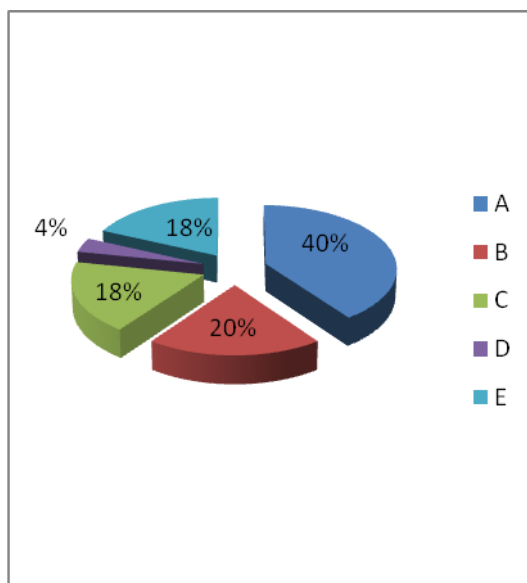
Obrazovanje zaposlenih oduvek je bilo jedno od značajnih pitanja svakog civilizovanog društva. Pod kadrovima se ne podrazumevaju samo visokostručni, kreativni i rukovodeći kadrovi nego i svi ostali zaposleni, kao i radno sposobni građani koji čekaju na posao, jer im odgovara da povećaju svoja znanja i sposobnosti kako bi sa više uspeha mogli da obavljaju poslove na koje su raspoređeni, odnosno kako bi se brže i pod povoljnijim uslovima mogli zaposliti.

Rezultati istraživanja pokazuju da zaposleni imaju veliku želju za stručnim usavršavanjem. Nameće se mišljenje da treba da postoji razmena mišljenja između menadžmenta i zaposlenih o

sistemu stručnog usavršavanja kako bi se ovaj proces unapredio i kako bi se sa razvojem zaposlenih koji su osnovni resurs došlo razvoja organizacije.

5. Imam potrebu za stalnim napredovanjem u poslu

- A. Potpuno se slažem.....22
- B. Slažem se.....11
- C. Niti se slažem, niti se ne slažem..10
- D. Ne slažem se.....2
- E. Uopšte se ne slažem.....10



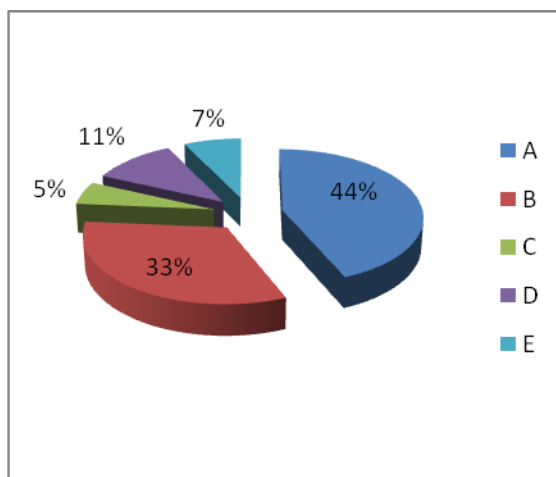
U prvoj fazi radnog staža u organizaciji zaposleni traga za svojim radnim i profesionalnim identitetom: traži odgovarajući posao, menja organizacije, menja radna mesta i slično. To je period u kojoj se ispoljava izvesna nestabilnost i nesređenost zaposlenog, zbog čega je i njegov radni doprinos najčešće manji od mogućeg. U drugoj fazi zaposleni su, najčešće, stabilizovani, njihova produktivnost počinje da raste, a njihova karijera da kreće uzlaznom linijom. Ljudi su okrenuti sebi, svojim planovima i ambicijama, svojoj profesiji i napredovanju. U trećem periodu čovek dostiže vrhunac u svojoj karijeri. Pri kraju tog perioda, razvoj karijere kreće silaznom putanjom. Zaposleni nisu više okrenuti sebi i svojoj karijeri, nego svojoj deci, kao i prema mlađim kolegama u preduzeću i njihovoj perspektivi. Retki su pojedinci kod kojih kriva razvoja zadržava tendenciju rasta i posle okončanja srednje zrelosti (ulazak u šestu deceniju života). I na kraju, u četvrtoj razvojnoj fazi počinje da preispituje šta je sve uradio, a šta propustio da uradi.

Produktivnost počinje da opada, a karijera se kreće silaznom putanjom. U isto vreme, pojačava se potreba za jačanjem ličnog integriteta. Većina zaposlenih u ovom periodu odlazi penziju.

Rezultati istraživanja pokazuju da zaposleni imaju želju za napredovanjem, što je naročito izraženo kod mlađih zaposlenih. Kod zaposlenih koji su pred penzijom nije prisutna potreba za napredovanjem.

6. Svi koji žele mogu stručno da se usavršavaju

A. Potpuno se slažem.....	24
B. Slažem se.....	18
C. Niti se slažem, niti se ne slažem....	3
D. Ne slažem se.....	6
E. Uopšte se ne slažem.....	4



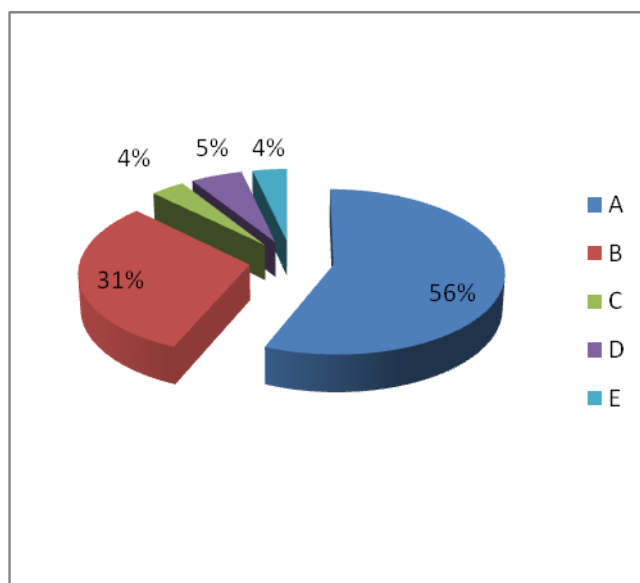
Savremena tehnika i tehnologija i sve složeniji uslovi privređivanja zahtevaju primenu i demonstraciju novih znanja i sposobnosti. Onaj ko se u tome teže snalazi, počinje da zaostaje, plaćajući danak svojoj neodgovornosti opuštenosti. Visokorazvijena tehnologija i bespoštedna tržišna konkurencija traže visokostručne, visokospecijalizovane, uporne, mudre i sposobne kadrove.

Sistem obrazovanja ih mora stvarati i pripremati za najveća iskušenja i izazove. S tehnologijom od više stotina, pa i više milijardi dolara ne mogu upravljati nedovoljno obrazovani i

osposobljeni kadrovi. Svako novo otkriće traži primenu novih znanja i veština. Sve je ubrzano i podložno promenama. Iz godine u godinu stvari se korenito menjaju. Za šta je nekada trebalo da prođu vekovi i milenijumi, sada je dovoljno i nekoliko godina. I najveći eksperti za pojedine oblasti preko noći postaju prevaziđeni i neupotrebljivi ukoliko zapostave potrebu za stalnim obrazovanjem i usavršavanjem. S tim u vezi su i rezultati istraživanja dobijeni kao odgovor na pitanje „Svi koji žele mogu da se stručno usavršavaju“ koji pokazuju da mogućnost za usavršavanje postoji i da to nije samo pitanje menadžmenta koji treba da podstiče usavršavanje zaposlenih, nego je i pitanje pojedinca koji mora da prihvati koncept „doživotnog učenja“ što današnje poslovanje zahteva. Potrebno je imati ličnu inicijativu i volju za stalnim usavršavanjem.

7. Svaki uspešan rad u našoj obrazovnoj ustanovi je nagrađen ili pohvaljen

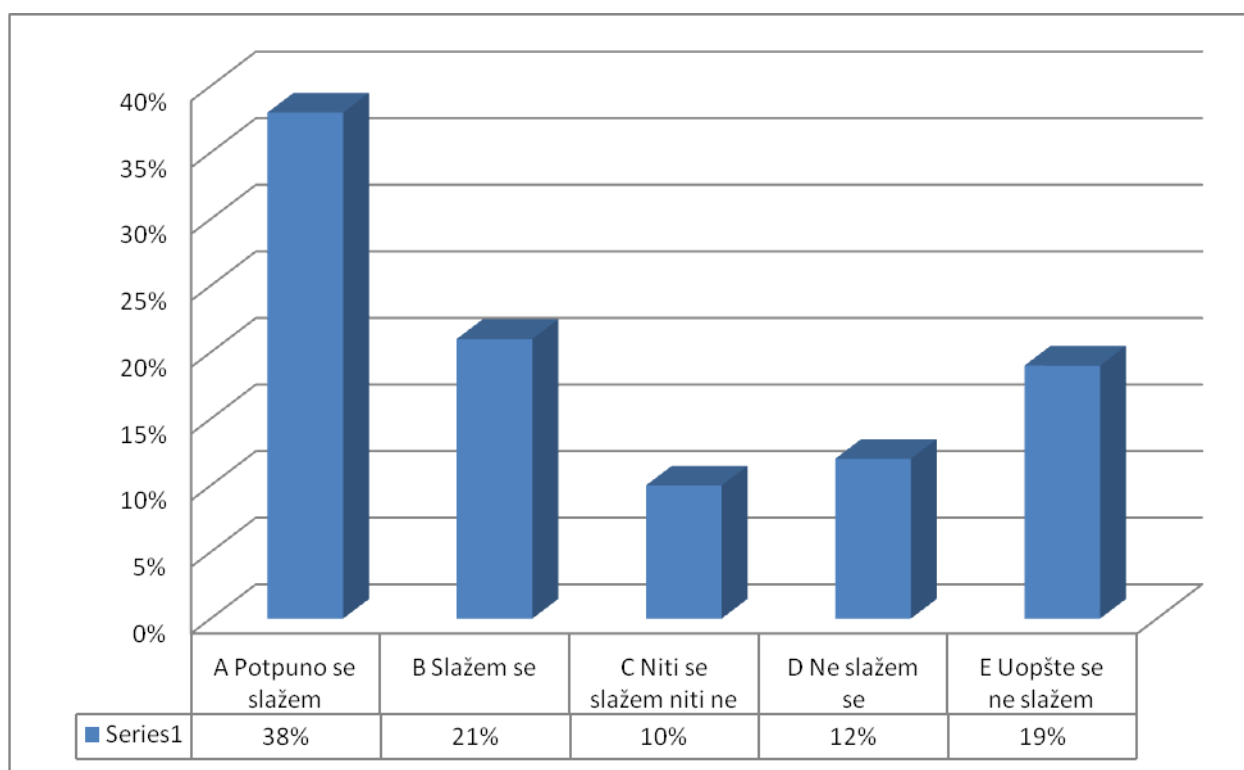
A. Potpuno se slažem.....	31
B. Slažem se.....	17
C. Niti se slažem, niti se ne slažem...	2
D. Ne slažem se.....	3
E. Uopšte se ne slažem.....	2



Istraživanje pokazuje da je u posmatranoj školskoj ustanovi uspešan rad pohvaljen ili nagrađen. Smatramo da je lično i profesionalno uvažavanje dobro obavljenog posla glavni pokretač

motivacije. Dobijanjem povratne informacije zaposleni uviđaju kakav je kvalitet njihovog rada i mogućnosti napredovanja.

U praksi se pokazalo da je poznavanje sopstvenog rada jedan od najvećih podsticaja motivacije, jer omogućava takmičenje čoveka sa samim sobom i drugima. Čak i negativna informacija je bolja od nikakve informacije. Povratna informacija mora biti precizna, tačna i mora da podstiče na bolje rezultate. Pored ovoga veoma je važno voditi računa o usklađenosti mogućnosti i interesovanja pojedinca sa zahtevima posla, kao i njegovim očekivanjima koja je uložio u posao koji obavlja kao i omogućiti radne uslove koji će pozitivno uticati na samo obavljanje posla.



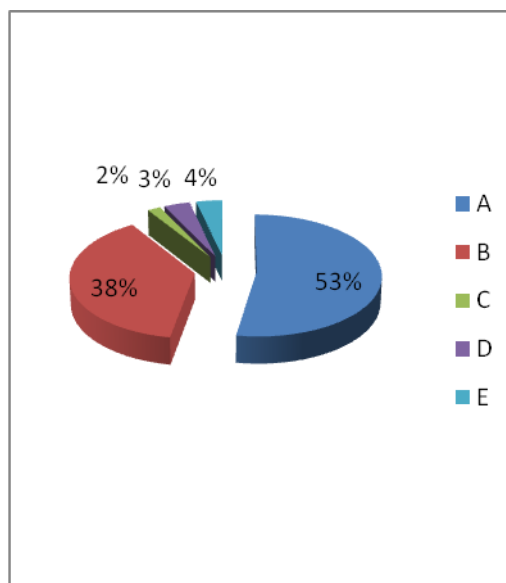
Grafički prikaz 3: Zadovoljstvo mogućnosti napredovanja i usavršavanja

Kao što možemo videti i u segmentu koji se odnosi na zadovoljstvo zaposlenih mogućnostima napredovanja i usavršavanja, prisutna je želja zaposlenih da napreduju i da se usavršavaju. U anketi zaposlenih se vidi da je većina od njih dala do znanja o spremnosti da se usavršavaju za obavljanje i dodatnih drugih poslova u okviru organizacije, da poseduju veći spektar mogućih aktivnosti, te da mogu da obavljaju više poslova. Dodatno usavršavanje je dostupno svim zaposlenima koji za to imaju volju i želju, s druge strane, postoji potreba organizacije u tom smislu, jer razvojem zaposlenih razvija se i sama organizacija.

IV Zadovoljstvo rukovođenjem

1. Moji rukovodioci su zadovoljni mojim radom

A. Potpuno se slažem.....	29
B. Slažem se.....	21
C. Niti se slažem, niti se ne slažem...	1
D. Ne slažem se.....	2
E. Uopšte se ne slažem.....	2

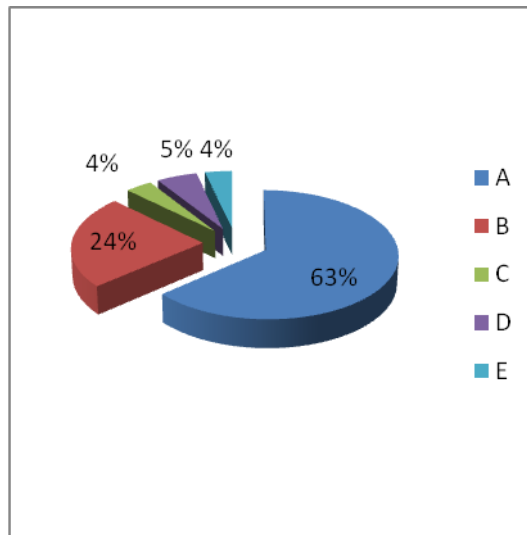


Sve više istraživanja i teoretskih radova zasniva se na emocionalnom zalaganju na poslu. Ovi radovi povezuju privatnost ličnosti sa organizacionim sistemima. U poslovnom životu, ima i drugih koncepcija osećanja angažovanosti (kroz zalaganje). Moglo bi se raspravljati da li takvim ponašanjem i zalaganjem u organizaciji mogu da se podstaknu razvojni programi zasnovani na konkurentnosti i stručnim kvalifikacijama, gde je naglasak na ponašanju i rezultatima, ali gde nisu artikulisani misli i osećanja koja stoje iza poželjnog oblika ponašanja.

Zadovoljstvo rukovodioca u ovom konkretnom pitanju, se odnosi na rad i angažovanje zaposlenih. Svojim angažovanjem zaposleni imaju veći rejting kod direktora, mogući bolji status u organizaciji, mogućnost za napredovanje i na kraju nagradu koja će biti materijalno valorizovana.

2. Moji rukovodioci se izuzetno trude da obave svoj posao najbolje što mogu

A. Potpuno se slažem.....	35
B. Slažem se.....	13
C. Niti se slažem, niti se ne slažem...	2
D. Ne slažem se.....	3
E. Uopšte se ne slažem.....	2

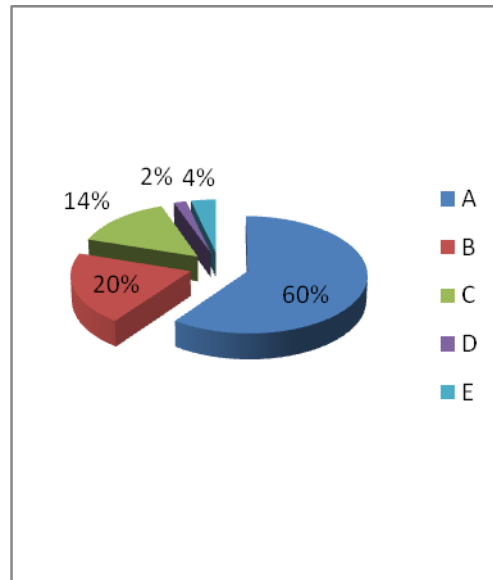


U ovom slučaju radi se o angažovanju neposrednih rukovodioca u procesu rada i radne angažovanosti, sa jedne strane i sa druge strane o uticaju takve aktivnosti na motivaciju kod zaposlenih.

Na osnovu istraživanja vidimo da su zaposleni zadovoljni sa svojim rukovodiocima. Zaposleni smatraju da njihovi rukovodioci obavljaju posao najbolje što mogu. Ovde je vidljivo međusobno poverenje između zaposlenih i rukovodilaca praćeno uvažavanjem što doprinosi povećanju zadovoljstva posla i rast motivacije zaposlenih.

3. U ispravnost odluka rukovodstva imam apsolutno poverenje

A. Potpuno se slažem.....	33
B. Slažem se.....	11
C. Niti se slažem, niti se ne slažem...	8
D. Ne slažem se.....	1
E. Uopšte se ne slažem.....	2



Pod organizacionim ponašanjem se ne podrazumeva samo ponašanje zaposlenih nego i ponašanje rukovodstva. I pored toga, u stručnoj i naučnoj javnosti se mnogo više govori o ponašanju podređenih i mogućnostima njegovog oblikovanja u željenom pravcu, nego o ponašanju menadžera. Pri tom se zaboravlja ili zanemaruje činjenica da su i menadžeri zaposleni u organizaciji, da u njoj ostvaruju prava i obaveze iz radnog odnosa, da često nisu ili ne moraju biti vlasnici, odnosno suvlasnici preduzeća, da nisu uvek motivisani za posao, da su im doprinosi na poslu različiti i konačno-da su i oni ljudi s određenim manama i vrlinama, spremni da učine velika dela, ali i da ispolje početničke greške.

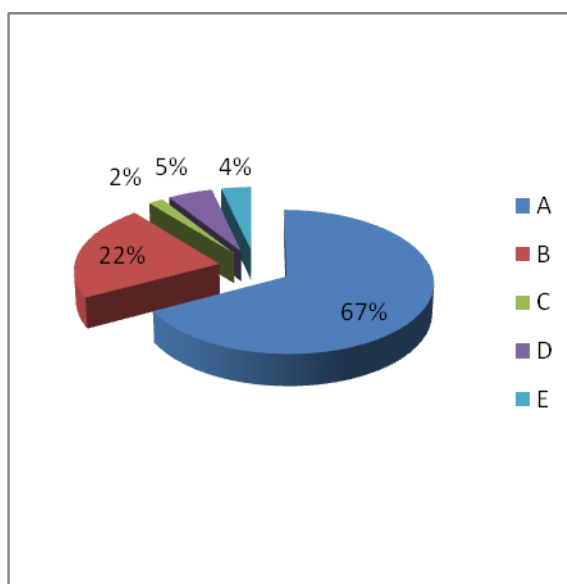
Ponašanje direktora, kao i ponašanje ostalih zaposlenih u organizaciji, nije uvek na željenom i očekivanom nivou. Između njihovog stvarnog i željenog ponašanja ponekad se skrivaju velike razlike, koje nisu u interesu organizacije i njenih ciljeva. Da bi se neželjeno ponašanje kanalisalo u željenom pravcu, neophodne su odgovarajuće mere i aktivnosti, primerene ličnim osobinama direktora, potrebama interne sredine i zahtevima spoljnih faktora. Drugim rečima, to znači da na ponašanje direktora, kao i na ponašanje ostalih članova organizacije, utiču brojni faktori,

internog i eksternog karaktera. Osim njih, ponašanje menadžera opredeljuju i njihove lične osobine i karakteristike.

Prema tome, nije teško zaključiti da se ponašanje direktora, kao i ponašanje ostalih zaposlenih u obrazovnim ustanovama, smatra integralnim delom organizacionog ponašanja, s tim u vezi istraživanje pokazuje da između zaposlenih i rukovodstva postoji uzajamno poverenje.

4. Zadovoljan sam nivoom stručnosti i znanja mojih neposrednih rukovodilaca

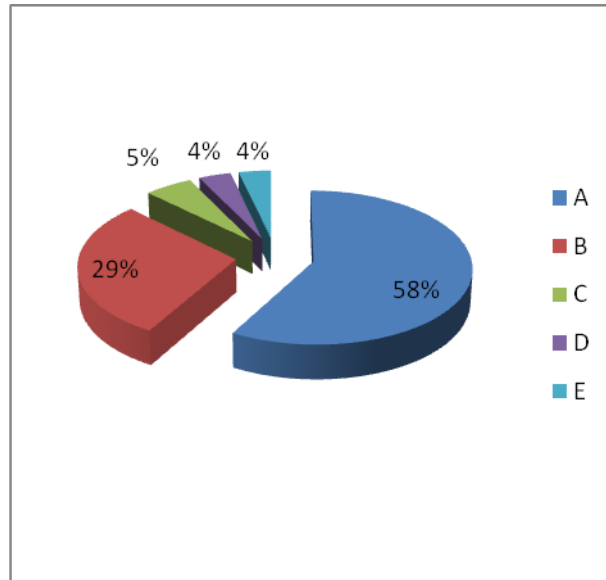
A. Potpuno se slažem.....	37
B. Slažem se.....	12
C. Niti se slažem, niti se ne slažem...	1
D. Ne slažem se.....	3
E. Uopšte se ne slažem.....	2



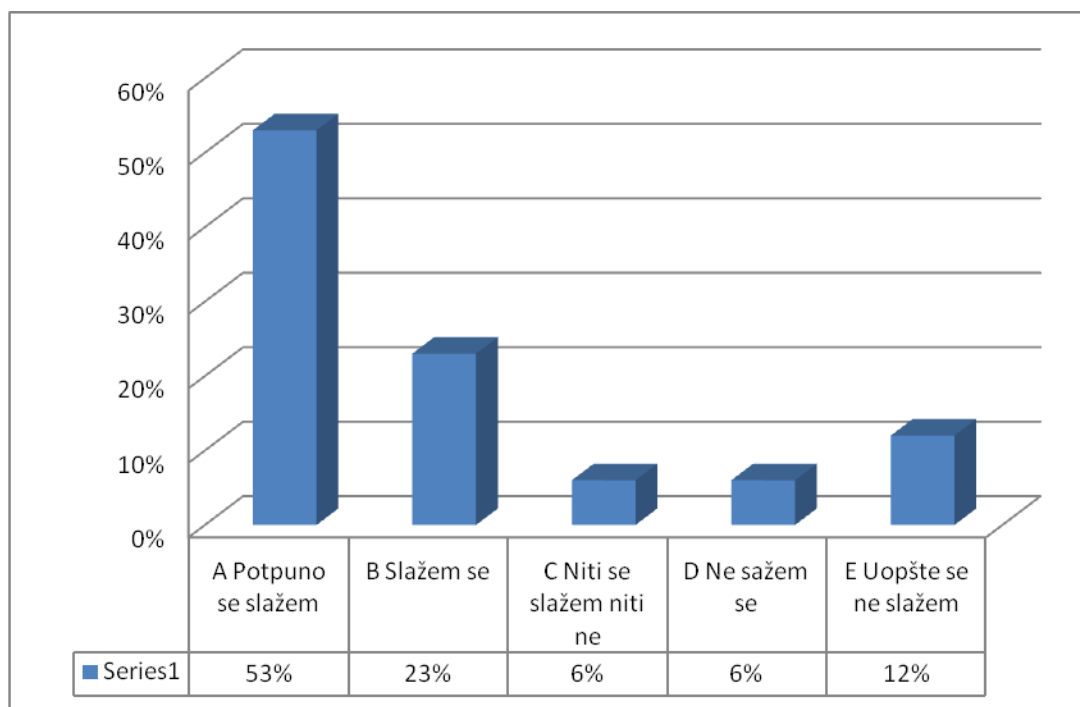
Svakoj organizaciji je stalo da obezbedi što sposobnije i iskusnije direktore, naročito za obavljanje poslovnih dužnosti i poslova. Poznato je pravilo da najposposobniji najviše koštaju, da je do njih teško doći i da ih je još teže zadržati. Istraživanje pokazuje da su zaposleni zadovoljni nivoom stručnosti rukovodilaca. Razlog tome je veoma dobro formalno obrazovanje rukovodilaca. To znači, da su uspešno završili odgovarajuće fakultete, specijalizacije.

5. Zadovoljan sam načinom kojim se vodi moja obrazovna institucija

A. Potpuno se slažem.....	32
B. Slažem se.....	16
C. Niti se slažem, niti se ne slažem...	3
D. Ne slažem se.....	2
E. Uopšte se ne slažem.....	2



U donošenju odluka u posmatranoj obrazovnoj ustanovi evidentan je demokratski stil rukovođenja. U donošenju odluka osim direktora učestvuju i zaposleni. Prema podređenim se iskazuje visok stepen poverenja, zbog čega su oni spremni da preuzmu deo odgovornosti. Direktor ne izdaje naređenja, već želi da čuje i razmotri mišljenje ostalih, sugestije i predloge zaposlenih. Odnosi nadređenosti i podređenosti se gube, a na delu je ustupanje mesta odnosima saradnje i zajedničkog ostvarivanja ciljeva organizacije. Ovde je uspostavljen odnos interakcije u obliku povratne sprege. Ovo je najbolji model odnosa koji se odražava na funkcionisanje sistema, što pokazuju rezultati istraživanja.



Grafički prikaz 4: Zadovoljstvo rukovođenjem

U analiziranju ove grupe pitanja o zadovoljstvu rukovođenjem, odgovori su se uglavnom bazirali na davanje podrške i visoko prolazne ocene za rad rukovodilaca i njihov angažman. U ovom istraživanju se vidi da zaposleni imaju poštovanje i veru u rukovodioce, kao i to da su spremni da ispune njihova očekivanja. To znači da su rukovodioci posmatrane obrazovne ustanove sposobni da kreiraju viziju i sledbenike koji slede tu ideju. Evidentno je da rukovodstvo ima podršku zaposlenih, što potvrđuju odgovori na pitanja koja se odnose na mišljenje zaposlenih o rukovodstvu.

Kadrovska politika je jedno od najznačajnijih i najosjetljivijih pitanja u životu svake organizacije. Od načina njenog vođenja, u velikoj meri zavisi i ostvarivanje projektovanih ciljeva i zadataka. Bavljenje kadrovima je naporan i veoma odgovoran posao. Njime se ne može baviti onaj ko hoće, nego onaj ko ume. Za uspešno bavljenje kadrovskom politikom, između ostalog, potreban je poseban dar, svojstven samo izuzetnim ličnostima. Kadrovima se ne mogu baviti nervozni ljudi, sebični i oni koji nemaju vremena za druge, nego ljudi velikog srca, iskrene duše,

spreman na svakojake susrete i razgovore i raspoložen za pružanja pomoći i davanje saveta. Svojim principijalnim i profesionalnim odnosom prema svakodnevnim obavezama, treba da zasluži epitet dobronamernog i kompetentnog čoveka.

ZAKLJUČAK

Čovek pronalazi, stvara, uvećava, unapređuje, primenjuje i prenosi znanje drugima. Dakle, znanje je posrednik između pojedinca i društva. Obrazovan čovek je deo društva i treba da predstavlja centar uspešnosti razvoja društva znanja. Veoma je značajno osposobiti pojedinca za kontrolu ličnog razvoja. Preuzimajući odgovornost za vlastiti razvoj, on odgovara i za razvoj društva.

Razumevanje i uvažavanje individualnih karakteristika čoveka ima značajnu ulogu u procesu učenja, ali od ponuđenih mogućnosti za učenje u zajednici treba da ima korist cela zajednica.

Savremeno ekonomsko poslovanje zahteva i nove metode upravljanja koje se ne odnose samo na upravljanje klasičnim resursima, već i na upravljanje znanjem. Izazov za one koji upravljaju znanjem je dvostruk - oni treba da implementiraju sistem koji će regulisati tok informacija kako bi zaposleni mogli da pristupaju specifičnom znanju važnom za njihov posao i da stvaraju procese koji će pojedincima na raznim poslovnim funkcijama omogućiti da dele znanje i praktično ga koriste.

Obrazovanje, kao veliki izazov savremenoj civilizaciji, kao nosilac i pokretač društvenih promena, kao način informisanja o promenama i prihvatanja novih stavova i vrednosti i kao put ka sticanju novih znanja - različito se u literaturi određuje i različito se u praksi definišu njegovi ciljevi.

Vreme je da i menadžeri počnu da gledaju svoje organizacije kroz prizmu znanja, kako bi taj "intelektualni kapital" došao do punog izražaja, donoseći svim članovima organizacije novi profit i nove šanse. Da se podsetimo, definicija menadžera 21. veka glasi: "Menadžer je osoba odgovorna za svoje znanje, i znanje svojih podređenih"!

Kvalitet nastavnog kadra u direktnoj je vezi sa kvalitetom znanja koje postižu učenici i studenti, što se dalje odražava na uspešnost same obrazovne institucije. Pokazatelji kvaliteta obrazovne institucije, naime, uključuju rezultate koje njeni učenici i studenti postignu na testiranju ali i mogućnost zapošljavanja.

Zbog svega ovoga, nastavni kadar se pojavljuje kao početna i ključna tačka uspeha obrazovnih institucija. Mnogobrojne institucije na svetskom i evropskom nivou uvažavaju važnost obrazovnog sistema i upravljanja ljudskim resursima u obrazovnim institucijama i među ključnim preporukama za dalje formiranje nacionalne politike obrazovanja navode profesionalni razvoj i pružanje podrške nastavnom kadru.

Profesionalni razvoj nastavnog kadra može se posmatrati i kroz prizmu doživotnog učenja i u pogledu struke ali i po pitanju drugih neophodnih veština koje se odnose na metodologiju nastave, postizanje discipline na predavanjima, veštinu komunikacije i druge oblasti koje mogu da budu obuhvaćene pojmom profesionalnog razvoja. Interesantno je ukazati na mogućnost da, upravo pažljivo odabranim programima profesionalnog razvoja, može da se utiče na smanjenje ili eliminisanje nenovčanih faktora motivacije koji izazivaju nezadovoljstvo nastavnog kadra.

Zaposleni u posmatranim obrazovnim ustanovama su zadovoljni prirodom posla, odsustvom nadzora, odnosno ponašanjem rukovodioca, saradnicima i komunikacijom.

Prema većini autora priroda posla spada u najznačajnije izvore zadovoljstva, i to prvenstveno dizajn posla, postojanje povratne informacije, autonomija u obavljanju posla, zanimljiv i izazovan posao, smislen posao, posao koji je mentalno izazovniji, posao koji obezbeđuje određeni status, ljubav prema poslu i uživanje u njegovom obavljanju, posao koji dopušta visok stepen kontrole i kreativnosti, veliku odgovornost i visok stepen izazovnosti, itd.

Što se tiče opšte hipoteze „ljudski resursi u obrazovnim institucijama su najznačajniji resurs organizacije, što ukazuje na važnost efikasnog upravljanja njima u cilju ostvarenja, kako organizacionih, tako i individualnih ciljeva i interesa zaposlenih“ ona je istraživanjem u potpunosti dokazana, jer obrazovnu instituciju sačinjava ljudski resurs od kojeg zavisi kvalitet nastave. Kako bi kvalitet nastave bio na zadovoljavajućem nivou zaposleni moraju da budu zadovoljni svojim poslom, a zadovoljstvo poslom smo potvrdili kroz istraživanje. Obrazovanje predstavlja jedan od bitnih, posebnih i složenih segmenata, na osnovu kojih između ostalog je zasnovan i menadžment ljudskih resursa. Poznato je da su zaposleni najvažniji resurs sa kojim raspolaže jedno preduzeće. Ova tvrdnja se zasniva na povezanosti zaposlenih sa svim varijabilima koje su uključene u funkcionisanju preduzeća. Motivacija, profesionalni razvoj,

regrutovanje i selekcija su funkcije menadžementa ljudskih resursa koje podrazumevaju specijalistička znanja. Uspešan menadžement obrazovnih institucija mora da počiva na održavanju ljudskih resursa koji kroz sistem nagrađivanja, uslovima rada, sociološkom interakcijom i zadovoljavanjem potreba razvija svoje znanje i na taj način posredno dovodi do uspešnosti obrazovnih institucija.

Posebna hipoteza „Visok nivo zadovoljstva zaposlenih je od velike važnosti za efikasnost obrazovne institucije“ je potvrđena. Istraživanja sprovedena u obrazovnim ustanovama sa ciljem ispitivanja uticaja menadžementa ljudskih resursa na efikasnost organizacije pokazala su da sadržaj i obim posla, sigurnost posla, priroda posla i radni uslovi, igraju jednu od najvažnijih uloga u determinisanju njihovog zadovoljstva poslom zaposlenih. Takođe, pregled istraživanja ukazuje da je zadovoljstvo poslom veće ukoliko se rukovodioci prema zaposlenima ponašaju sa uvažavanjem i poštovanjem, ukoliko pokazuju interesovanje za osećanja svojih zaposlenih, ukoliko zaposleni procenjuju da su njihovi rukovodioci kompetentni, ukoliko rukovodilac pruža mogućnosti za napredovanjem i mogućnost učestvovanja u procesu donošenja odluka, ukoliko im pruža podršku, ukoliko nije previše formalan u odnosu sa zaposlenima, i ukoliko zaposleni veruju da rukovodioci rade u njihovom interesu.

Druga posebna hipoteza „Dobri međuljudski odnosi u obrazovnim institucijama su preduslov identifikacije zaposlenih sa školskom ustanovom“ je potvrđena jer socijalna atmosfera na poslu je bitan faktor efikasnosti organizacije. Istraživanje je pokazalo da su zaposleni zadovoljniji poslom ukoliko su međuljudski odnosi dobri, ukoliko postoji međusobna podrška među kolegama i ukoliko vlada prijatna socijalna atmosfera. Obrazovne institucije su uglavnom manji kolektivi tako da je verovatnoća kvalitetnije komunikacija veća, u odnosu na velike organizacije. Ukoliko je komunikacija između zaposlenih neposrednija, učestalija, otvorena i prijateljska, kao i između rukovodioca i zaposlenih, i zaposlenih i učenika-studenata zadovoljstvo poslom je veće. Dobra i uspešna komunikacija između rukovodioca i saradnika, pored razmene informacija, omogućava i stvaranje međusobnog poverenja i podrške, neformalnog uticaja, kao i većeg učešća zaposlenih u proces donošenja odluka. Takođe, zaposleni u obrazovnim instiucijama imaju jasnu

sliku o svojim radnim zadacima i zaduženjima, i ciljevima institucije, što doprinosi njihovom zadovoljstvu poslom i identifikaciju sa školskom ustanovom.

Manje zadovoljstvo na dimenziji unapređenje, može se objasniti činjenicom da su mogućnosti napredovanja u obrazovnim institucijama jako male. U skladu sa navedenim, njihovo zadovoljstvo na dimenziji napredovanje je manje u odnosu na druge dimenzije. Takođe, uvid zaposlenih u obrazovnim institucijama da su šanse za razvoj i napredovanje veće u nekoj drugoj organizaciji (kao što je slučaj u privrednim organizacijama na primer), njihovo zadovoljstvo poslom opada.

LITERATURA

1. Allen. T D.. McManus, S, E.. & Russell. J. E. A. (1999). „Newcomer socialization and stress; Formal peer relationships as a source of support“. Journal of Vocational Behavior, 54.
2. Armstrong, M. (2001) Human Resource Management Practice, United Kingdom, Kogan Page Ltd.
3. Arthur,Bennett, Edens, & Bell,, Effectiveness of Training in Organizations“:A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features, Journal of Applied Psychology 2003, Vol. 88, No. 2
4. Bahtijarević-Šiber.F.(1999) Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing
5. Baldwin. T. T.. & Ford. J, K. (1988). „Transfer of training: A review and directions for future research“ Personnel Psychology. 41. 63-105.
6. Bascia, N, Cumming, A, Datnow A, Leithwood K. And Livingstone D. (2005yInternational Handbook of Educational Policy, xi–xxxvi, Ontario Institute for Studies in Education of the Univeristy of Toronto, published in Great Britain by MPG Books Limited, Bodmin, Cornwall,
7. Borman, W. C, Peterson, N. G. and Russell, T L. (1992) „Selection, Training and Development of Personnel“, in G. Salvendy (Ed.). Handbook of Industrial Engineering. 2nd ed. New Vork: John Wiley
8. Brewster C., Sparrow P., Veron G.(2007): International Human Recource Management, Chartered Institute of Personnel and Development, London
9. Cepeda, N. J.. Pashler. H., Vul, E.. Wixted, 1 T. & Rohrer, D. (2006). „Distributed practice in verbal recall tasks“: A review and quantitative synthesis. Psychological Bulletin

10. Čobeljić N., Rostić I., (1989) Privredni razvoj i privredni sistem Jugoslavije, Savremena administracija, Beograd
11. Communication from the Commission of 10 January 2003 - investing efficiently in education and training: an imperative for Europe (COM(2002))
12. Communication from the Commission of 20 April 2005 - [Mobilising the brainpower of Europe](#): enabling universities to make their full contribution to the Lisbon Strategy [[COM\(2005\) 152](#),
13. Council conclusions of 12 May 2009 on a strategic framework for European cooperation in education and training (ET 2020'), strategic goals 3 and 4, (2009/C 119/02) Official Journal of the European Union
14. Delors, J. Learning, the Treasure Within http://www.unesco.org/delors/delors_e.pdf
15.05.2013
15. Goldstein, I.L.(1993) „Training in organizations: „Needs assessment, development, and evaluation „(3rd ed.). Monterey , CA: Brooks/Cole
16. Graff H.J. (2007) The History of Literacy-A Reader, USA, Library of Congress Cataloguing
17. Grupa autora, (2012), Menadžment znanja i ekonomija obrazovanja, Beograd
18. Hamel G. Prahalad C. (2000) „Competing for the Future” Boston
19. Hayes J., Rose-Quirie A., Allison C.W. (2002): “Senior Managers”. , Personnel Review
20. http://www.ssmb.hr/libraries/0000/0624/Zbornik_radova_Obrazovnog_menad%C5%BEmenta.pdf
21. Human Development Report, Statistical Annex (2011), publikacije koju na godišnjem nivou objavljuje Kancelarija United Nations Development Programme (UNDP)

22. Human Development Report, Statistical Annex (2011), publikacije koju na godišnjem nivou objavljuje Kancelarija United Nations Development Programme (UNDP)
23. J. E. Driskell, R. Willis, and C. Copper (1992) "Effect of Overlearning on Retention.", Journal of Applied Psychology.
24. Janićević N.(2008) „Organizaciono ponašanje“ Novi Sad 2008
25. Kirkpatrick, I. L. (1977). Evaluating training programs: Evidence versus proof. Training and Development Journal, 31, 9-12.
26. Lefton, R.E, Buzzotta, V.R, Sherber, M. (1980) Improving Productivity Through People Skills, Psychological Associates, USA, Ballinger Publishing Company i Mullins L.J, (2007) Management and Organisational Behaviour, England, Pearson Education Ltd
27. Livingstone, D. W. (2004), The Education-jobs gap. Toronto: Garamond Press.
28. Morrow, C. C., Jarrett, M. Q., & Rupinski, M. T. (1997), „An investigation of the economic utility of corporate-wide training“ Personnel Psychology
29. Newall, A., Rosenbloom, P. S., & Laird, J. E. (1990). Symbolic architectures for cognition. In M. I.
30. Noe, R., A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. i Wright, P.M. (2006): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Mate
31. Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). „The influence of trainee attitudes on training effectiveness“: Test of a model. Personnel Psychology
32. OECD (2004a), Education at a Glance: OECD Indicators 2004, OECD, Paris.
33. OECD (2005), Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers, OECD, Paris.
34. Paul, E. Spector, (2008): „Industrial and Organizational Psychology“, John Wiley & Sons Inc, January

35. Posner (Ed.), *Foundations of cognitive science*, Cambridge, MA: The MIT Press
36. Rezimirano na osnovu: Bascia, N, Cumming, A, Datnow A, Leithwood K. And Livingstone D. (2005) *International Handbook of Educational Policy*, xi–xxxvi, Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto, published in Great Britain by MPG Books Limited, Bodmin, Cornwall
37. Ritzer, G. (Ed.). (2006) *McDonaldization: The Reader* (2nd edn). Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press
38. Saari. L. M., Johnson, T. R., McLaughlin, S. D., & Zimmerle. D. M, (1988). „A survey of management training and education in U.S. companies.“ *Personnel Psychology*
39. Slater S. Narver J. (1995), „Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*
40. Staničić S , (2003), *Školski menadžment* 144 (3). Zagreb, Napredak, 286-30;
41. Staničić, S. (2006) *Menadžment u obrazovanju*, Rijeka, Vlastita naklada
42. Staničić, S; *Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu*, Ogojne znanosti, Vol 8, No.2
43. Storey, A (2000), *A Leap of Faith? Performance Pay for Teachers*, *Journal of Education Policy*, 15(5), pp. 509-23.
44. Šušnjar Štengl G., Zimanji V., (2005) „*Menadžment ljudskih resursa*“, Subotica
45. T. T. Baldwin and J. K. Ford. (1988.) „Transfer of Training“: A Review and Directions for Future Research” *Personnel Psychology*. 41.
46. Wexley, K.N., Latham (2002): “*Developing and Training Human Resources in Organization*”, Prentice Hall, New Jersey
47. Zekanović. N. (2003) *Institucije podrške školstvu Republike Hrvatske*

Internet izvori:

- http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/general_framework/c11066_en.htm , 30.05.2012
- http://www.unesco.org/delors/delors_e.pdf 28.05.2012
- <http://www.unesco.org/iiep> 28.05.2012
- <http://assembly.coe.int/documents/workingdocs/doc99/edoc8595.htm> 28.05.2012
- http://www.ehea.info/Uploads/QF/050520_Framework_qualifications.pdf, 30.05.2012