

UDK: 005.96:37

MENADŽMENT I AKTIVNOSTI U OBLASTI LJUDSKIH RESURSA U USTANOVAMA OBAVEZNOG OBRAZOVANJA

Mr Tatjana Marinković
OŠ "Miloje Simović" Dragobraća, Kragujevac

Rezime: Upravljanje ljudskim resursima u obaveznom obrazovanju objedinjuje više aktivnosti: planiranje i zapošljavanje, razvoj zaposlenih, nagrađivanje i motivisanje zaposlenih i zaštitu zaposlenih. Pitanje modaliteta upravljanja ljudskim resursima u oblasti obaveznog obrazovanja je sve aktuelnije, jer se sve više uviđa da se ti modaliteti mogu i dalje preispitivati i unapređivati u interesu svih subjekata društva. Veoma je važno da se preispitaju postojeći modaliteti upravljanja ljudskim resursima i ponude smernice za primenu savremenih načina upravljanja ljudskim resursima u institucijama obaveznog obrazovanja. Opšte je poznato da poslovanje savremenih organizacija počiva na odgovarajućim ljudskim resursima i da su ti resursi najznačajniji resursi svake organizacije. Iz tog razloga, upravljanje ljudskim resursima je veoma važan činilac razvoja, jer od kvaliteta upravljanja zavisi prosperitet i razvoj organizacije ali i šire društvene zajednice.

UVOD

Savremene tendencije razvoja zemalja tržišne privrede pokazale su da se obrazovanje i razvoj ljudskih resursa nalaze u samom vrhu prioriteta globalnih nacionalnih strategija i politika socijalnog, ekonomskog i tehnološkog napretka tj. promene u nauci i tehnici kao i ljudsko znanje „predstavljaju činioce sa

Mr Tatjana Marinković

najsnažnijim delovanjem na ukupnu dinamiku i kvalitet sveukupnog razvoja.“¹

Kontinuirane socijalno-ekonomske promene, ubrzan naučno-tehnološki razvoj, posebno ekspanzija modernih i postmodernih formi tehnologija pretpostavljaju visokoobrazovanu populaciju koja je u stanju da efikasno participira u socijalnim procesima i koristi raspoloživu tehnologiju. Razvijena društva na taj način nužno postaju društva koja uče. Reč je o takvim društvenim organizacijama koje se zasnivaju na znanju i u kojima obrazovanje i učenje imaju status osnovnih instrumenata celokupnog društvenog razvoja, rešavanja osnovnih društvenih problema i produkcije socijalnih, ekonomskih i tehnoloških promena.

1. Menadžment i obrazovanje zaposlenih

Kao što je navedeno promene u nauci i tehnici kao i ljudsko znanje „predstavljaju činioce sa najsnažnijim delovanjem na ukupnu dinamiku i kvalitet sveukupnog razvoja.“² Rekonstrukcija i transformacija celokupnog sistema obrazovanja postaje imperativ i pretpostavka celokupnog socijalno ekonomskog razvoja svakog društva, pa samim tim i našeg društva. Osnovni cilj daljeg razvoja obrazovanja u Srbiji je da ono zaista postane bitan činilac ekonomskog i društvenog razvoja i faktor unapređenja modernih društvenih i ekonomskih odnosa. Kvalitetno obrazovanje bi trebalo da stvara takve stručnjake koji će moći da se uključe u oštru međunarodnu konkurenciju.

¹ B. Dašić, Investiciono odlučivanje u savremenim uslovima privređivanja, Magistraski rad, Ekonomski fakultet Priština, Zubin Potok, 2004, str. 11.

² B. Dašić, Investiciono odlučivanje u savremenim uslovima privređivanja, Magistraski rad, Ekonomski fakultet Priština, Zubin Potok, 2004, str. 11.

1.1 Nova revolucija u obrazovanju zaposlenih

U budućnosti ljudi će se baviti protokom informacija i saznanja. Čovek će sve više rešavati intelektualne i stvaralačke zadatke. Ni mašine, ni ljudi neće više biti fokusirani u džinovskim fabrikama i industrijskim gradovima, već razmešteni širom zemaljske kugle i povezani osetljivim i trenutnim komunikacijama.

Tempo razvoja je brz i više pažnje se mora posvećivati predviđanju budućih događaja. Nije dovoljno da se shvati prošlost, pa čak, ni sadašnjost, jer se sve brzo menja i nestaje. Mora se naučiti da se predviđa pravac i brzina razvoja. Za uvođenje superindustrijskog obrazovanja potrebno je jasno predočiti budućnost – kakvi će poslovi postojati, kakva će zanimanja i zvanja biti potrebna za 20 ili 50 godina, kakvi će porodični i međuljudski odnosi preovladavati, kakvi će se etički i moralni problemi pojaviti, kakva će nas tehnologija okruživati i u kakve ćemo se organizacione strukture morati uklapati. Samo na ovaj način moći će se odrediti koje će intelektualne i psihološke sposobnosti i znanja biti potrebni ljudima sutrašnjice da prežive ubrzani razvoj.

1.2 Model permanentnog obrazovanja zaposlenih

Navedenu (prostornu i društvenu) disperziju mora da prati i disperzija u vremenu. Brzo zastarevanje znanja i produženje čovekovog veka i života u celini znače da znanja stečena u mladosti ne mogu da se primenjuju u starosti. Zato superindustrijsko obrazovanje mora da obezbedi preduslove za

Mr Tatjana Marinković

permanentno obrazovanje zaposlenih na osnovu prihvatanja i odbacivanja.

Pošto po ovome učenje mora da traje celog života (u Japanu kažu: doživotno obrazovanje), to nema nikakvih razloga da se deca teraju da sve svoje vreme posvećuju školi. Tim povodom smatra se da je za većinu mladih ljudi prihvatljivije i vaspitno bolje da polovinu svog vremena posvete školi, a drugu polovinu nekom manje kvalifikovanom poslu, bez obzira da li će za to biti plaćeni.

Sve ove i slične inovacije povlače za sobom i velike promene u tehnologiji nastave. Danas u školi, u učionici još uvek prevladava metoda predavanja koja u sebi simbolizuje staru industrijsku hijerarhiju. Metode obrazovanja iskustvom zasnovane na rekreaciji, zabavi i radu, zamenice klasična predavanja. Sve te novine u metodama rada u obrazovanju zaposlenih i u obrazovanju uopšte promeniće sadašnju organizacionu strukturu obrazovanja.

1.3 Obrazovanje – obavezna znanja, kako učiti

Mnogi smatraju da će neophodna raznovrsnost izvora podataka u obrazovanju zaposlenih otežati mogućnost izbora u svakodnevnom životu. Zato treba raditi na tome da svaki obrazovni program zasnovan na principu raznovrsnosti bude uključen u jedinstven sistem obaveznih znanja, koji će osigurati zajedničke dodirne tačke među ljudima. Iako svi studenti ne bi trebalo da pohađaju ista predavanja, da usvajaju iste činjenice, pamte iste podatke ipak bi morali da steknu neka zajednička znanja koja su potrebna za uspostavljanje međuljudskih odnosa i za društvenu integraciju.

Sa sigurnošću se može reći da će se prolaznost, i raznovrsnost povećavati. Isto tako, sigurno je da će ljudima super-industrijskog doba biti potrebna nova znanja iz ova tri ključna područja : 1) iz oblasti učenja; 2) iz oblasti međuljudskih odnosa; 3) iz oblasti odabiranja (izbora).³

Dobro je poznato da će, zbog sve ubrzanijeg razvoja nauke i tehnologije, stečena znanja sve više i sve brže zastarevati. Današnja informacija već sutra postaje dezinformacija. Društvo u kome čovek neprestano menja posao, prebivalište, društvene veze i slično, mora dobro da vodi računa o efikasnosti učenja.

Prvi računari sastojali su se od pamćenja, skladištenja podataka i programa, dok današnji ekspertske centri ne čuvaju samo veliki broj podataka nego i veliki broj programa, tako da operater može primeniti veliki broj programa na osnovu istih podataka. Ti centri obavezno imaju tzv. glavni program, koji upućuje mašinu koji program i kada da primeni. Naravno, na ovaj način su značajno povećane mogućnosti računara i u obrazovanju. Ovaj primer se navodi i zbog toga što se sličan postupak može primeniti i da bi se povećala čovekova prilagodljivost. Ako na primer naučimo studente kako da uče, kako da pamte naučeno i kako da iznova uče, onda će se obrazovanju dati nova važna dimenzija.

Nije teško predvideti da će u budućnosti zbog brzog tempa promena biti teškoća pri uspostavljanju zadovoljavajućih međuljudskih odnosa. Mladi danas kažu da kod uspostavljanja pravih prijateljskih odnosa ima dosta problema, a nekada je bar to bilo jednostavno. Na primer, mnogi s razlogom ističu da ljudi više ne znaju da komuniciraju jedni s drugima, pri čemu se ovde misli na sve teže komuniciranje unutar jedne generacije, a ne na

³ J. Todorović, Menadžment i obrazovanje, Verzalpres Mrlješ, Beograd, 1999, str. 273.

Mr Tatjana Marinković

sukobe generacija. Pri ovome se insistira na činjenici da je prolaznost jedan od uzroka otuđenja. Po svemu sudeći, u tom kontekstu treba posmatrati i pomalo neobično ponašanje omladine.

Može se, objektivno, posumnjati u efikasnost eksperimentalnih tehnika kojima je cilj da se prevlada nepoverljivost i uzdržanost. Međutim, u ovim problemima međuljudskih odnosa obrazovanje mora da pomogne i da stvara uslove za prijateljstva i bolje međuljudske odnose. Insistira se na tome da obrazovanje mora da nauči ljude kako da uspostavljaju međusobne odnose, bilo kreativnim okupljanjem zaposlenih, bilo novim organizacionim oblicima timskog rada ili raznovrsnim korišćenjem pomenutih tehnika.

Kao što se pouzdano zna da će se u budućnosti povećati broj i složenost odluka koje čovek donosi, tako se isto pouzdano zna da će se obrazovanje takođe suočiti sa problemom prekomernih mogućnosti izbora. Prilagođavanje uključuje čitav niz odluka pri odabiranju. Ako je čovek suočen sa više alternativa bira onu koja najviše odgovara njegovom poimanju vrednosti. Traži se da ljudi imaju jasna ustaljena merila vrednosti. Taj fenomen se danas sve više zaoštrava i pitanje je koliko se aktuelni sistemi obrazovanja zaposlenih mogu s njim uspešno hvatati u koštac. Zato se kaže da zaposleni na tom putu sve više krivudaju i postaju nesigurni.

1.4 Predviđanje budućnosti

Psihologija prilagođavanja ljudi se vekovima izučava i uvek se nešto novo pronade. Razumljivo je, naravno, da se ljudima može pomoći da se nečemu bolje prilagode ako se unapred upozore na ono što ih očekuje. Bilo koji problem da se rešava uvek je učinak

veći i bolji ako čovek zna šta ga očekuje. Jer, prethodna intelektualna obrada informacija nesumnjivo smanjuje vreme koje je potrebno da se one obrade i da se reaguje u samom periodu prilagođavanja. Međutim, postoje autori koji smatraju da je mnogo važnije od prethodne informacije to da postoji navika da se živi predviđajući. U stvari, radi se o tome da stečena sposobnost da se stalno gleda unapred igra glavnu ulogu u predviđanju. Pa se zbog toga i kaže da je jedna od tajni uspeha u prilagođavanju, verovatno, lični smisao za budućnost.

Postoje dve glavne dimenzije predviđanja budućnosti: koliko i dokle. Vrlo je važno kako se prema ovome postupa u oblasti obrazovanja, čiji je inače zadatak da razvija čovekove sposobnosti i jača njegovu prilagodljivost. Misli se da je zabluda da će obrazovanje samo po sebi pomoći da se nađe pravi odnos prema vremenu i stekne smisao za budućnost.

Zanimljivo je videti kako se škola danas odnosi prema prostoru, s jedne strane i prema vremenu, s druge strane.

Učenicima se u školi na razne načine pomaže da se snađu u prostoru. Kroz učenje geografije, pomoću mapa i globusa, pa i položaja Zemlje u Sunčevom sistemu i svemiru.

Po opštem mišljenju problemi nastaju kada učenik treba da se „smesti” u vreme. „Zagnjure” ga u prošlost domovine i sveta, gde uči staru i prastaru istoriju i narode i društvene sisteme, ratove pravedne i nepravedne, prevrate na dvorovima itd.

U višim razredima, počinje nešto da se uči i iz sadašnjosti, i to, kako se kaže, nude se samo mrvice sadašnjosti. A onda vreme stane, pa se programi istorije završavaju sa tekućom školskom

Mr Tatjana Marinković

godinom. Vreme teče, a onda odjednom stane. Iz programa se protera budućnost.

Istina je da je danas u učenju pažnja isključivo posvećena onome što se dogodilo i učinilo. A u novim programima škola mora svoje mesto da nađe i u onome što dolazi, odnosno u onome što je budućnost. Metode predviđanja budućih događaja biće osnovno nastavno gradivo u školi budućnosti, u obrazovanju budućnosti. U tom smislu moraju se orijentisati, odnosno prilagođavati i budući modeli upravljanja ljudskim resursima u organizacijama koje svoju aktivnost vrše u oblasti obaveznog obrazovanja. Takav pristup nema alternativu, tim pre što živimo u dvadeset prvom veku, tj. u vremenu u kojem će na tržištu opstajati samo uspešne organizacije i što je već sada postalo jasno da će se njihove pozicije na tržištu najvećim delom opredeljavati prema tome koliko se uspešno upravlja ljudskim potencijalima u procesu rada.

2. Aktivnosti u oblasti upravljanja ljudskim resursima u ustanovama obaveznog obrazovanja

Upravljanje ljudskim potencijalima u ustanovama u oblasti obaveznog obrazovanja objedinjuje više aktivnosti: planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima, regrutovanje potencijalnih kandidata za popunu slobodnih radnih mesta, zasnivanje radnog odnosa sa izabranim kandidatima, razvoj ljudskih resursa, nagrađivanje zaposlenih itd.

U stručnoj literaturi preovlađuje stav da upravljanje ljudskim resursima podrazumeva sledeće aktivnosti: planiranje i zapošljavanje, razvoj zaposlenih, nagrađivanje i motivisanje zaposlenih i zaštitu zaposlenih.

Savremeni uslovi privređivanja u prvi plan "izbacili" su ljudske resurse kao najvažnije faktore procesa rada. Imperativni zadatak našeg vremena je osposobljavanje čoveka za usvajanje nove filozofije života i rada. To podrazumeva visoki profesionalizam, fleksibilnost i dinamičnost, spremnost na rizike i podvige, na poslovnost, ali i na toleranciju, na individualne prodore, ali i na timski rad. Savremena nauka i moderna organizacija rada, polaze od činjenice da ne postoje dva ista čoveka, da se svi mentalno i fizički međusobno razlikujemo, pa je prema takvoj ljudskoj raznovrsnosti potrebno prilagoditi i sistem upravljanja ljudskim resursima u institucijama obaveznog obrazovanja.

U školama se oduvek znalo da su njihove najveće snage i najveći potencijali u ljudima, u konkretnim osobama koje upravljaju školom, koje planiraju, organizuju i realizuju neposredni pedagoški rad sa učenicima, koje održavaju konstruktivan kontakt sa porodicama učenika i neguju komunikaciju sa društvenim okruženjem škole. Drugim rečima, u institucijama obaveznog obrazovanja, možda više nego u drugim organizacijama, vodi se računa o svakom zaposlenom, bez obzira na to koji posao obavlja. U tom kontekstu, treba posmatrati i sistem upravljanja kadrovima i njihovim potencijalima u osnovnim školama i u drugim ustanovama obaveznog obrazovanja.

2.1. Planiranje i zapošljavanje u ustanovama obaveznog obrazovanja

Postupak planiranja i zapošljavanja ljudskih resursa u ustanovama obaveznog obrazovanja upotpunjuju sledeće aktivnosti: planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima,

Mr Tatjana Marinković

analiza posla, regrutovanje potencijalnih kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta i selekcija prijavljenih kandidata.

2.1.1. Planiranje ljudskih resursa

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

Planiranje zapošljavanja novih kadrova zasniva se na povećanju broja učenika u razredima i odeljenjima, kao i na osnovu reformi obrazovanja koja prati uvođenje novih predmeta u obrazovno–vaspitni proces, a samim tim i zapošljavanje kadrova koji će raditi na novootvorenim radnim mestima. Utvrđuje se koliko ljudi i kojih kvalifikacija će nedostajati da bi osnovna obrazovno–vaspitna institucija ostvarila nastavni plan i program.

Svaka obrazovna institucija ima sistematizaciju radnih mesta koja se usklađuje na početku svake školske godine i između ostalog sadrži: opis posla i broj zaposlenih za svako radno mesto; utvrđivanje uslova koji se za obavljanje određenog posla moraju ispunjavati i slično.

Prikupljanje podataka o internom i eksternom okruženju je prva faza planiranja ljudskih potencijala u obrazovnim institucijama. Podaci se prikupljaju radi prepoznavanja i identifikacije ključnih faktora okruženja, tj. faktora koji mogu imati odgovarajući uticaj na ljudske resurse i sistem upravljanja. U ovoj fazi procesa planiranja trebalo bi identifikovati sve značajnije faktore. Posebno treba prikupiti podatke o broju učenika u školi, broju učenika koji treba da se upišu u prvi i peti razred, kao i broju

predškolaca. U našoj zemlji poslednjih godina veoma je došao do izražaja problem niskog nataliteta, koji uslovljava i smanjenje broja učenika u školama, a samim tim i smanjenje broja zaposlenih u školama, pojave tehnoloških viškova, kao i "žestoke" borbe između škola, zainteresovanih za upis što više učenika u prvi i peti razred osnovne škole.

Nakon prikupljanja neophodnih podataka o relevantnim faktorima eksternog i internog okruženja, pristupa se fazi predviđanja ponude i tražnje ljudskih resursa. U ovoj fazi treba odgovoriti na pitanja: koliko će ljudi i kojih kvalifikacija nedostajati obrazovnoj instituciji da bi ostvarila nastavni plan i program, kao i broj ljudi vannastavnog osoblja; da li obrazovna institucija ima te kadrove ili ih mora tražiti izvan institucije.

Da bi se odnos između ponude i tražnje uravnotežio, potrebno je da se škole trude da blagovremeno, tj. unapred definišu svoj odnos prema očekivanom broju učenika i zaposlenih. Ako se proceni da će postojeći zaposleni nadmašiti procenjenu tražnju (suficit), obrazovne institucije se obično opredeljuju za sledeće mere: odlazak u penziju radnika koji su ispunili barem jedan od uslova za penziju, nepopunjavanje radnih mesta onih koji odlaze iz obrazovne ustanove, davanje otkaza i slično. U suprotnom predviđaju se sledeće mere i aktivnosti: obezbeđivanje novih ljudi za rad sa punim radnim vremenom i na neodređeno vreme, organizovanje prekovremenog rada, zapošljavanje radnika za rad na određeno vreme i slično.

Planiranje se smatra jednom od najznačajnijih upravljačkih aktivnosti, zbog čega se i smatra integralnim delom ukupnih planskih aktivnosti. Reč je o aktivnosti od strateškog značaja za obrazovnu instituciju i sistem upravljanja, tim pre što je reč o planiranju ljudskih resursa, koji se smatraju najznačajnijim resursima i najvećim blagom svake institucije. O značaju

Mr Tatjana Marinković

uspešnog i efektivnog planiranja ljudskih resursa možda najilustrativnije svedoče ciljevi koji se njime žele ostvariti: da pravi ljudi rade prave stvari na pravom mestu u pravo vreme. Uspešnim planiranjem ljudskih resursa doprinosi se racionalnijem korišćenju raspoloživih potencijala, održavanju i razvoju ljudskih resursa, smanjenju troškova poslovanja, usklađivanju ponude i tražnje za ljudskim resursima i ostvarivanju organizacionih i pojedinačnih ciljeva i interesa. Planiranjem kadrova stvaraju se pretpostavke za blagovremeno obezbeđivanje neophodnih ljudskih potencijala za nesmetano ostvarivanje budućih poslovnih aktivnosti obrazovne institucije. Što su promene veće, i značaj planiranja je veći.

2.1.2. Analiza posla

Analiza posla se može definisati kao proces organizovanog prikupljanja i sređivanja relevantnih podataka i informacija o poslovima, neophodnim znanjima i sposobnostima, odgovornostima i drugim zahtevima za obavljanje određenog posla u institucijama obaveznog obrazovanja. Informacije o poslu usmerene su u dva pravca: u pravcu radnog mesta (naziv radnog mesta, opis posla, dužnosti i odgovornosti) i u pravcu izvršioca (stručna sprema, radno iskustvo, znanje jezika itd). Analiza posla pojašnjava suštinu i sadržaj posla i profil zahteva u odnosu na izvršioca. Dobro koncipirana i uspešna sprovedena analiza posla, između ostalog podrazumeva: utvrđivanje opisa posla i broja izvršilaca za svako radno mesto; utvrđivanje uslova koji se za obavljanje određenog posla moraju ispunjavati; definisanje relativne vrednosti posla, da bi se obezbedila interna i eksterna pravednost sistema nagrađivanja; definisanje opštih principa, pravila i metoda rada i slično.

Prema Zakonu o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, na radna mesta u osnovnoj školi mogu da zasnuju radni odnos samo lica koja ispunjavaju uslove propisane zakonom. Rekrutovanje, selekcija, razvoj i nagrađivanje zaposlenih u obrazovnoj instituciji neposredno su vezani za analizu posla.

Analiza posla vrši se u cilju dobijanja rezultata od posebnog značaja za obrazovnu organizaciju i sistem upravljanja. Što je analiza posla temeljnije i profesionalnije urađena, njeni rezultati su značajniji i upotrebljiviji. Osnovni rezultati analize posla su: opis posla, odnosno radnog mesta i specifikacija posla, odnosno radnog mesta.

Opis posla ili opis radnog mesta u obrazovnoj instituciji, sadrži podatke o: poslovima tj. aktivnostima koje zaposleni na određenom radnom mestu treba da obavlja. Najznačajniji segment opisa posla čine podaci o konkretnim poslovima koji se vezuju za određeno radno mesto. Opis posla može da bude detaljan i načelan, zavisno od procene kompetentnih ljudi i uobičajene prakse u obrazovnoj organizaciji. Detaljan opis podrazumeva označavanje svih poslova radnog mesta, od najsloženijih do najjednostavnijih i najsitnijih. Takvom opisu se pribegava da bi se otklonile dileme koje se ponekad javljaju u vezi sa razgraničavanjem poslova između pojedinih radnih mesta vannastavnog osoblja. Načelan opis poslova podrazumeva opisivanje osnovnih tj. ključnih poslova radnog mesta, bez ulaženja u njihovo detaljno objašnjavanje, navođenje i opisivanje. U obrazovnim organizacijama uglavnom se ne radi detaljan opis posla, već se u okviru sistematizacije radnih mesta, kao obaveznog pravilnika svake obrazovne organizacije, daje opis poslova u okviru svakog radnog mesta, a u okviru četrdesetočasovne radne nedelje svaki zaposleni dobija zaduženja za tekuću radnu nedelju.

Mr Tatjana Marinković

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

Radno mesto ima svoj naziv, po kome se prepoznaje i razlikuje od drugih radnih mesta u obrazovnoj instituciji. U našim školama radna mesta se, po pravilu, utvrđuju aktom o unutrašnjoj sistematizaciji radnih mesta. Za svako radno mesto, odnosno za svaki posao, mora se odrediti i broj izvršilaca. Iako se radno mesto često vezuje za jednog izvršioca, za obavljanje pojedinih poslova u obrazovnoj instituciji, neophodan je veći broj izvršilaca. Osim navedenih uslova, poslednjih godina se sve više insistira i na dodatnim uslovima kao što su: kreativne sposobnosti, komunikativne sposobnosti, smisao za organizovanje posla, poznavanje rada na računaru itd.

Specifikacija posla, osim stručnog i psihološkog profila vezanog za posao, odnosno za određeno radno mesto, obično obuhvata i zahteve vezane za obrazovnu instituciju u celini. Profil zahteva vezanih za radno mesto uglavnom je isti za radna mesta na kojima se obavljaju slični poslovi, za razliku od profila zahteva relevantnih za obrazovnu instituciju, koji zavise od specifičnih zahteva i potreba svake obrazovne institucije. Osim zahteva

vezanih za znanje i inteligenciju, sve više se insistira i na zahtevima koji se odnose na osobine ličnosti (energičnost, odlučnost, odgovornost, doslednost, principijelnost). Zbog ubrzanog naučno-tehnološkog razvoja i promenljivih uslova, osobine ličnosti postaju važnije od radnog iskustva, koje je zbog kratkog upotrebnog vremena stalno na probi.

Da bi se odgovorilo zahtevima posla, neophodni su kadrovi sa određenim kvalifikacijama. Naime, za uspešno obavljanje određenog posla, osim formalnog obrazovanja, stečenog obrazovanjem u okviru školskog, odnosno obrazovnog sistema, neophodni su i drugi odgovarajući preduslovi: radno iskustvo, poželjne osobine ličnosti, dopunsko obrazovanje, socijalne kompetencije i slično. Rezultati analize posla su od velikog značaja za obrazovnu instituciju i njen menadžment. Ako se analiza temeljno i profesionalno obavi, dobijeni rezultati imaju višestruku namenu. Neka zanimanja nestaju, a neka nastaju. I obrazovne institucije i zaposleni moraju se stalno prilagođavati, jer je to jedini način opstanka i razvoja.

2.1.3. Rekrutovanje kadrova

Rekrutovanje je proces identifikacije, privlačenja i obezbeđivanja kvalifikovanih kandidata, u broju koji obrazovno-vaspitnoj instituciji omogućuje da između više njih izabere one koji najviše odgovaraju zahtevima upražnjenih radnih mesta. Potrebe za ljudskim resursima u obaveznom obrazovanju mogu se zadovoljiti na dva načina: zapošljavanjem novih ljudi i raspoređivanjem postojećih kadrova na nova radna mesta.

Proces rekrutovanja otpočinje donošenjem odluke o popunjavanju upražnjenih radnih mesta. Da bi se došlo do kandidata koji u

Mr Tatjana Marinković

potpunosti ispunjavaju zahteve posla i potrebe obrazovne institucije, mora se obezbediti da se javi znatno više kandidata nego što je upražnjenih mesta. Rekrutovanje je dvosmeran proces, jer u njemu učestvuju dve strane: obrazovna institucija koja ima potrebu da popuni upražnjena radna mesta i kandidat koji je zainteresovan da sa institucijom zasnuje radni odnos. Za popunu radnih mesta u obrazovnoj instituciji mogu se angažovati već postojeći kadrovi, ukoliko zadovoljavaju uslove po raspisanom oglasu, ili kadrovi sa tržišta radne snage. U postupku rekrutovanja kandidatu se moraju predočiti uslovi rada, kako bi imao dovoljno podataka za donošenje odluke o prihvatanju ili neprihvatanju posla.

Rekrutovanje je proces koji se, po prirodi stvari, nadovezuje na proces planiranje i analize posla. Osnovni ciljevi rekrutovanja su: definisanje tekućih i budućih potreba za radnom snagom, u skladu sa politikom planiranja ljudskih resursa i analizom poslova u organizaciji; privlačenje što većeg broja kvalifikovanih kandidata; povećanje procenta izbora kvalifikovanih kandidata i smanjenje procenta prijema neadekvatnih kandidata itd.

Politikom zapošljavanja opredeljuje se ne samo proces rekrutovanja nego i proces selekcije, zbog toga što se njome određuje: kakve ljude organizacija želi; da li će se nedostajući kadrovi tražiti unutar obrazovne organizacije ili izvan nje; da li će se favorizovati individualisti ili "timski" igrači; koji kriterijumi i instrumenti će se koristiti u procesu selekcije i slično.

U poslednje vreme obrazovne organizacije se sve više opredeljuju za ljude koji imaju opšte razvojne potencijale, koji poseduju inovativne i kreativne sposobnosti, koji su komunikativni i fleksibilni i slično. Svima je stalo do talentovanih, ambicioznih, poletnih i kreativnih kadrova.

Potencijalni kandidati za popunu upražnjenih radnih mesta u obrazovnim institucijama, načelno uzevši, mogu se obezbeđivati na dva načina: iz redova zaposlenih u obrazovnoj instituciji ili izvan organizacije, odnosno sa tržišta radne snage. Koji način regrutovanja će se primeniti u konkretnom slučaju zavisi od ljudskih potencijala sa kojima obrazovna organizacija raspolaže i procene direktora škole.

Da bi se došlo do najboljih kandidata, proces regrutovanja treba dobro osmisliti i pripremiti, što nije lak i jednostavan posao. U tom smislu, može se konstatovati da: regrutovanje treba da bude dugoročna strategija (obezbeđivanje kvalitetnih i sposobnih ljudi, privlačenje talentovanih i ambicioznih); proces regrutovanja treba planirati (kako bi se znalo ko je za šta odgovoran, kada se koje aktivnosti preduzimaju, kada se koja mesta popunjavaju, koji profil kadrova je neophodan, da li će se favorizovati interni i/ili eksterni izvori regrutovanja i slično); proces regrutovanja mora uvažavati i potrebe kandidata; u procesu regrutovanja treba da učestvuju odabrani kadrovi; organizaciju i upražnjeni posao treba prikazati u realnom svetlu.

U razgovoru sa kandidatima treba nuditi realnu sliku o poslu i obrazovnoj organizaciji i tražiti realnu sliku o kandidatu i njegovim potencijalima. Da bi se obezbedila plodotvorna strategija privlačenja i regrutovanja potrebnih kandidata u obrazovne institucije, treba znati: koliko ljudi je obrazovnoj instituciji potrebno; koje veštine i sposobnosti se od kandidata zahtevaju; da li kandidati na koje se računa već rade i ako rade gde rade; kakvo je stanje na tržištu rada s takvim kandidatima; u kojoj meri su takve osobe zadovoljne postojećim poslom; šta druge obrazovne institucije- konkurenti nude, kako bi privukli takve osobe.

Mr Tatjana Marinković

Interno regrutovanje podrazumeva nalaženje kvalifikovanih kandidata u samoj obrazovnoj instituciji, među zaposlenima. Prednosti popunjavanja upražnjenih radnih mesta putem internog regrutovanja su brojne: veća pouzdanost u proceni; poznavanje sposobnosti i kvaliteta kandidata; kandidat dobro poznaje organizaciju i način rada u njoj; razvoj potencijala zaposlenih, pružanjem mogućnosti da savladaju veštine potrebne i na drugim poslovima; osećaj pripadnosti i brige obrazovne institucije o dobrim radnicima.

Unutrašnji izvori regrutovanja, osim navedenih prednosti, imaju i određene nedostatke: manja ponuda kvalifikovanih kandidata i manja mogućnost izbora talentovanih i natprosečnih kandidata; opredeljenjem za kandidate iz obrazovne institucije popunjavaju se upražnjena radna mesta, a mesta na kojima su kandidati do tada radili ostaju upražnjena; organizacija postaje zatvorena za nove ljude i nove ideje i slično.

U obrazovnim institucijama se interno regrutovanje retko primenjuje. Moguće je, recimo, bibliotekara koji je profesor srpskog jezika regrutovati za posao, radno mesto profesora srpskog jezika (nastavnika- predavača) i slično.

Eksterni izvori regrutovanja pretpostavljaju ukupnu ponudu radne snage izvan obrazovne institucije. Ponuda može dolaziti od strane nezaposlenih, a radno sposobnih lica, kao i od strane lica zaposlenih u drugim obrazovnim institucijama, zainteresovanih za promenu radnog mesta i obezbeđenje boljih uslova rada.

I za eksterne izvore regrutovanja vezuju se određene prednosti, ali i određeni nedostaci. Najznačajnije prednosti eksternog regrutovanja su: otvaranje obrazovne institucije prema tržištu rada; povećanja šansi za obezbeđivanje dobrih kandidata, u uslovima veće ponude i većeg izbora; priliv novih ljudi, novih potencijala i novih ideja; razmena informacija o načinu i

rezultatima regrutovanja konkurentskih i drugih obrazovnih institucija; sagledavanje pozicije obrazovne institucije u očima kandidata i slično.

Osnovni nedostaci eksternog načina regrutovanja su: produženo vreme za dobijanje odgovarajućih kandidata; povećan rizik za donošenje odluke o izboru, zbog nepoznanica i neizvesnosti u pogledu sposobnosti i osobina ličnosti potencijlnih kandidata.

U obrazovnim institucijama za popunjavanje upražnjenih radnih mesta raspisuje se oglas, odnosno konkurs. U tekstu oglasa se navodi šta je potrebno da kandidat dostavi od dokumenata i time ispuni uslove oglasa. Kandidati se direktno prijavljuju na oglas dostavljanjem prijave i dokumentacije. Ovakav način regrutovanja ima za cilj da se uz najmanje troškove obezbede kvalifikovani i stručni kadrovi koji će uspešno obavljati posao u obrazovno-vaspitnoj instituciji.

2.1.4. Selekcija kadrova

Selekcija je proces u kojem se u instituciji za osnovno obrazovanje, primenom unapred utvrđenih i standardizovanih metoda, pravila i tehnika, vrši izbor između više kandidata, da bi se sa onima koji najviše odgovaraju zahtevima posla zasnovao radni odnos. Osnovni ciljevi selekcije su: prognoziranje i maksimiziranje kandidata i obrazovne organizacije; izbegavanje i minimiziranje grešaka u odlučivanju o izboru kandidata za zaposlene. Procena karakteristika ljudi, njihovih sposobnosti i njihovih kvaliteta jedan je od najtežih problema sa kojima se čovek suočavao. Nije lako upuštati se u procene bilo čijeg budućeg rada i učinka, bez obzira na to što su u međuvremenu

Mr Tatjana Marinković

razvijeni brojni metodi, postupci i instrumenti za davanje takvih prognoza.

U procesu selekcije u obrazovnoj ustanovi učestvuju konkursna komisija, školski odbor i direktor škole. Pošto se tokom čitavog procesa regrutovanja i selekcije teži uslađivanju zahteva upražnjenih poslova i individualnih kvalifikacija kandidata, logično je zaključiti da se tokom selekcije akcenat stavlja na posmatranje kandidata i njihovih potencijala kroz prizmu zahteva posla. Ko se najviše uklapa u te zahteve ima najveće šanse da bude izabran. Da bi se u tome uspelo, moraju se ispuniti osnovne pretpostavke profesionalne selekcije: zahteve posla, u pogledu znanja, sposobnosti i ličnosti izvršioca, treba pažljivo identifikovati, kako bi poslužili kao osnovni kriterijum i orijentir u procesu selekcije; moraju se utvrditi razlike između kandidata, po svim osnovama, jer one značajno utiču na sposobnost i mogućnost obavljanja određenih poslova; osim konkretnih znanja i sposobnosti, moraju se sagledati i razvojne mogućnosti kandidata, jer one mogu biti presudne za njegov budući rad.

Proces selekcije ne može biti uspešan ako se u postupku odabira kandidata ne poštuju određena pravila i principi. Principi na kojima se taj proces zasniva u obrazovnoj ustanovi su: da se ljudi međusobno razlikuju u pogledu mnogih osobina; da različiti poslovi zahtevaju različite osobine ili različite kombinacije osobina; razlike među ljudima moguće je meriti i uočiti, kao što je moguće meriti i zahteve različitih radnih mesta; da između osobina ljudi i uspešnosti u obavljanju posla postoji odgovarajuća međuzavisnost. Navedeni principi doprinose potpunijem sagledavanju procesa selekcije i izbora kandidata.

U procesu selekcije, utvrđuje se ko je, između više kvalifikovanih kandidata, najkompetentniji za obavljanje posla. Procena karakteristika ljudi, njihovih sposobnosti i njihovih kvaliteta

jedan je od najtežih zadataka rukovodioca institucija za obavezno obrazovanje. Ljudi se međusobno razlikuju u pogledu mnogih pokazatelja: percepcija, interesa, potreba i motiva, aspiracija, sposobnosti, karakteristika ličnosti i slično. Ti pokazatelji utiču na socijalno i radno ponašanje. Najznačajniji pokazatelji razlika između ljudi, odnosno potencijalnih kandidata za posao su kompetencije, sposobnosti i osobine ličnosti.

Sposobnosti su psihičke osobine ljudi koje čine opšte lične preduslove za postizanje uspešnih rezultata u određenoj oblasti. U praksi upravljanja ljudskim resursima njihovo poznavanje i utvrđivanje je presudno u procesu selekcije u obrazovnim institucijama, raspoređivanju ljudi na radna mesta, profesionalnoj orijentaciji i razvoju karijere, obrazovanju, napredovanju, motivisanju i slično.

Intelektualne sposobnosti, odnosno mentalne sposobnosti, odnose se na potencijal ljudi da procesuiraju verbalne, numeričke i ostale informacije, kao i da shvataju i rešavaju probleme različite vrste. Opšteprihvaćeno stanovište je da postoje različite intelektualne sposobnosti: perceptivna sposobnost, prostorna (spacijalna) sposobnost, numerička sposobnost, verbalna sposobnost, rečitost ili verbalna fluentnost i sposobnost rezonovanja.

Inteligencija se često određuje kao sposobnost rezonovanja, brzine mentalnog shvatanja ili kao sposobnost da se logično misli. Postoji više tipova, odnosno vrsta inteligencije: tehnička inteligencija, praktična inteligencija, apstraktna inteligencija i socijalna inteligencija. U poslednje vreme emocionalna, tj. socijalna inteligencija postaje sve popularnija.

Mr Tatjana Marinković

Kreativnost je posebno važna i aktuelna oblast ljudskih sposobnosti i individualnih razlika, relevantnih za selekciju i radnu uspešnost. Kreativnost se može shvatati i kao sposobnost da se situacija, stvari i pojave posmatraju sa novog stanovišta i nalaze nova i originalna rešenja, odnosno kao sposobnost da se stvari posmatraju na nov način.

Osobine ličnosti su drugo područje individualnih razlika važnih za selekciju. Pojam ličnosti ima i šire i uže značenje. U širem smislu, taj pojam obuhvata sve psihološke osobine pojedinca i sve što jednu osobu čini različitom od drugih. Crte ličnosti su predispozicije za reagovanje i ponašanje na određen način. Proučavanjem osobina ličnosti bavio se veliki broj istraživača, teoretičara i naučnika. Dominira stav da su ključne osobine ličnosti biološki, tj. genetski predodređene.

Kompetencije se određuju kao oblici ponašanja. Kompetencija bi se mogla odrediti i kao sposobnost uspešnog obavljanja određenog posla ili zadatka. To je sposobnost osobe da obavi određene poslove ili aktivnosti prema zahtevanim standardima.

Selekcija je složen i višefazan proces, koji polazi od analize posla, kriterijuma uspešnosti i zahteva radnog mesta u obrazovnoj instituciji. Osnovne faze u procesu selekcije su: analiza prispelih prijava i prateće dokumentacije, preliminarni intervju, testiranje, dijagnostički intervju, provera referenci kandidata, ponuda posla i lekarski pregled. U mnoštvu standardnih izvora informacija o kandidatima posebnu pažnju zaslužuju prijava za posao i radna biografija, a u skorije vreme - i preporuke. U obrazovnim institucijama od navedenih faza u procesu selekcije najčešće se koriste: analiza prispelih prijava i prateće dokumentacije, intervju, ponuda posla i lekarski pregled.

Prijava za posao se najčešće pojavljuju u formi obrasaca koji popunjavaju kandidati zainteresovani za posao. Prijava za posao u institucijama obaveznog obrazovanja je jedan od prikladnijih načina prikupljanja podataka, neophodnih za donošenje kvalitetnih selekcijskih odluka. U njoj su sadržani osnovni lični podaci, podaci o školskoj spremi, radnom iskustvu, prethodnim poslovima, porodičnom statusu itd.

Radna biografija je nezamenljiv izvor za prikupljanje biografskih podataka o kandidatima. Radna biografija najčešće sadrži: ime i prezime kandidata, adresu i broj telefona; podatke o godini i mestu rođenja, bračnom statusu i porodičnim prilikama; podatke o obrazovanju, obuci i posebnim znanjima; podatke o radnom iskustvu i profesionalnim planovima; podatke o ciljevima zapošljavanja i profesionalnim interesima; podatke o ličnim obeležjima i mogućnostima i slično.

Uspešan rad u prošlosti je najpouzdaniji garant uspešnog rada u budućnosti. Značajan izvor podataka o prethodnom radnom ponašanju i prethodnoj radnoj uspešnosti su i preporuke. One pružaju relevantne informacije o kandidatu i njegovim potencijalima. Iza tih informacija stoje profesori - mentori, stručni saradnici, direktori institucija obaveznog redovnog obrazovanja i drugi poznavaoци kandidata i njegovog minulog rada. Preporukama se obezbeđuju informacije o prethodnoj radnoj uspešnosti kandidata, kako bi se na osnovu njih procenjivala uspešnost njegovog budućeg rada. Zahvaljujući preporukama mogu se dobiti dragocene, a najčešće i objektivne informacije o kandidatu, njegovom odnosu prema radu, njegovim profesionalnim sposobnostima, ostvarenim rezultatima rada, kreativnim sposobnostima i slično.

Mr Tatjana Marinković

Intervju je najčešće upotrebljavani i nesumljivo najpopularniji selekcijski metod. Korišćenjem intervjuu u postupku selekcije zadovoljavaju se tri cilja: prikupljaju se informacije o kandidatu, kandidat se informiše o poslu i organizaciji i utvrđuju se sposobnosti kandidata za uspešno obavljanje određenog posla. Uz pomoć intervjuu utvrđuju se sledeće karakteristike kandidata: sposobnost delovanja, individualni potencijal, zainteresovanost za posao i organizaciju, obrazovanje i stručnost, relevantni interesi, sposobnost i veština povezivanja sa drugima, veština ophođenja s autoritativnim ličnostima, veština samostalnog i nezavisnog odlučivanja, mogućnost stručnog i profesionalnog uklapanja i slično. Intervju u instituciji obaveznog redovnog obrazovanja je osmišljen kao razgovor dveju ili više osoba, organizovan radi boljeg upoznavanja kandidata i njegovih sposobnosti, kako bi se utvrdilo da li odgovara zahtevima posla za koji se kandiduje. To je proces evaluacije i procenjivanja u kojem intervjuista, na osnovu informacija dobijenih u komunikaciji sa kandidatom, procenjuje u kojoj meri kandidat odgovara zahtevima posla i koliko će u njemu biti uspešan. Intervju se najčešće obavlja između direktora škole i kandidata.

Jedna od poslednjih faza, prilikom prijema kandidata u školu i donošenja konačne odluke o izbru kandidata i njihovom stupanju na posao je i utvrđivanje zdravstvenog stanja kandidata i ponuda konkretnog posla onima koji su primljeni u radni odnos. Zdravstveno stanje se utvrđuje na osnovu lekarskog uverenja o sposobnosti za rad u instituciji obaveznog redovnog obrazovanja, odnosno u školi.

Radni odnos zasniva se po ispunjenju tri uslova: nastupanjem konačnosti odluke o prijemu kandidata u radni odnos, prihvatanjem ponuđenog posla od strane kandidata i faktičkim stupanjem na posao primljenog kandidata.

Uobičajen postupak selekcije kandidata u jednoj instituciji za redovno obavezno obrazovanje prolazi kroz više faza.

Nakon završenog raspisanog oglasa – konkursa pristupa se selekciji, odnosno izboru kandidata.

Konkursna komisija je prva u nizu. Ona preuzima sve prispele prijave kandidata. Pregleda dokumentaciju i prijave i za svakog kandidata pojedinačno, pisanim putem konstatuje da li ispunjava uslove propisane oglasom ili ne. Uslovi koji se raspisuju oglasom moraju biti u saglasnosti sa Zakonom o osnovnoj školi i sistematizacijom radnih mesta. Konkursna komisija obično ima tri člana. Nakon pregleda dokumentacije, sačinjava se zapisnik.

Kandidati koji ispunjavaju uslove konkursa pozivaju se na razgovor. Razgovoru prisustvuju direktor škole i kandidat, a moguće je da direktor škole odredi još neko lice koje će prisustvovati razgovoru. Pitanja koja direktor škole najčešće postavlja kandidatu su vezana za stručnu spremu, prethodno radno iskustvo, očekivanja od novog posla itd.

Potom zaseda školski odbor. Školski odbor daje mišljenje direktoru škole o izboru kandidata. Školski odbor ima neparan broj članova. Na školskom odboru se ponovo čitaju i pregledaju sve prispele molbe čiji kandidati ispunjavaju uslove konkursa po mišljenju konkursne komisije. Svaki član školskog odbora pojedinačno daje svoje mišljenje o kandidatu koga treba primiti na upražnjeno radno mesto. Mišljenje školskog odbora može biti i jednoglasno. Direktor škole pre izjašnjavanja školskog odbora iznosi svoja zapažanja o kandidatima na osnovu obavljenog razgovora.

Mr Tatjana Marinković

Direktor škole donosi konačnu odluku o izboru kandidata. Direktor ustanove samostalno odlučuje o tome s kojim će licem zasnovati radni odnos, bez obzira na to što pre izbora o tome pribavlja mišljenje školskog odbora. Ipak, u slučaju zasnivanja radnog odnosa sa nastavnikom verske nastave on nema pravo da odluči sa kojim će licem zaključiti ugovor o radu. Radni odnos u tom slučaju zaključuje se sa licem koje uputi tradicionalna verska zajednica ili crkva sa utvrđene liste za svaku školsku godinu.

Primljeni kandidat je obavezan da po stupanju na posao dostavi lekarsko uverenje o zdravstvenoj sposobnosti za rad u osnovno obrazovnoj instituciji.

Zaposleni može da zasnjuje radni odnos ako ispunjava opšte i posebne uslove. Opšti uslovi su: opšta zdravstvena sposobnost i najmanje 15 godina života. Posebne uslove utvrđuje poslodavac, dakle direktor osnovne škole, u skladu sa članom 13. Zakona o radu, u zavisnosti od vrste poslova i zahtevane stručne spreme, radnog iskustva, posebnih znanja i slično za datu vrstu poslova. Posebne uslove direktor utvrđuje Pravilnikom o sistematizaciji.

Radni odnos se zasniva ugovorom o radu, kao pojedinačnim pravnim aktom koji zaključuju zaposleni i direktor škole. Suština ugovora o radu nije samo u slobodnoj volji ugovornih stranaka, već i u usaglašenosti odredbi ovog ugovora sa drugim pravnim aktima – zakonom i kolektivnim ugovorom. Ugovorom o radu se zaposlenom ne mogu utvrditi manja prava i nepovoljni uslovi rada od prava i uslova rada utvrđenih zakonom i kolektivnim ugovorom.

Ugovorom o radu može se ugovoriti probni rad koji može da traje najduže tri meseca. Zaposlenom, koji za vreme probnog rada nije

pokazao odgovarajuće sposobnosti, prestaje radni odnos danom isteka roka određenog ugovorom o radu.

Ugovorom o radu se radni odnos zasniva na određeno ili neodređeno vreme. Radni odnos na određeno vreme postavljen je na novim osnovama, polazeći od potrebe da se spreči dosadašnja česta zloupotrba ovog instituta. Zakon više ne predviđa u kojim se to slučajevima zasniva radni odnos na određeno vreme, ali zato definiše da radni odnos na određeno vreme može, sa ili bez prekida, da traje najduže tri godine, sa izuzetkom kada je u pitanju zamena zaposlenog.

Ugovorom o radu se može ugovoriti radni odnos sa nepunim radnim vremenom. Zaposleni koji je zasnovao radni odnos sa nepunom radnim vremenom ima sva prava, obaveze i odgovornosti kao i zaposleni koji radi sa punim radnim vremenom, ali ih ostvaruje u obimu koji zavisi od dužine radnog vremena kod poslodavca.

Direktor škole može zasnovati radni odnos, u svojstvu pripravnika, za zanimanje koje je to lice steklo školovanjem, ako je to kao uslov rada na određenim poslovima utvrđeno Zakonom o radu i opštim aktom o sistematizaciji radnih mesta. Pripravnički staž traje najduže godinu dana.

Ugovorom o radu se definiše obaveza zaposlenog da na zahtev direktora radi duže od punog radnog vremena. Zakonska novina je da je dužina trajanja prekovremenog rada Zakonom ograničena u cilju zaštite zaposlenih i stvaranja pretpostavki za zapošljavanje novih lica. Prekovremeni rad može da traje najduže 240 časova godišnje i može se uvesti samo izuzetno, u zakonom predviđenim uslovima.

Mr Tatjana Marinković

Ugovorom o radu direktor škole utvrđuje zaposlenom raspored radnog vremena, u zavisnosti od vrste delatnosti, potreba posla i slično. Poslodavac ako to zahteva organizacija, može izvršiti preraspodelu radnog vremena zaposlenog. U slučaju preraspodele radnog vremena, Zakonom je obezbeđena određena zaštita zaposlenih. Na primer, nedeljno radno vreme zaposlenog je ograničeno na 60 časova. Zaposlenom se mora obezbediti korišćenje odmora između dva radna dana najmanje deset časova, a zaposleni kome je radni odnos prestao pre isteka vremena za koje se vrši preraspodela ima pravo da mu se časovi rada duži od punog radnog vremena preračunaju u puno radno vreme i priznaju u penzijski staž ili da mu se računaju kao prekovremeni rad.

Ugovorom o radu se između zaposlenog i poslodavca definiše noćni rad. Direktor škole je obavezan da obezbedi izmenu smena, tako da zaposleni ne radi neprekidno više od jedne nedelje noću. Za rad duži od jedne nedelje noću, poslodavcu je potrebna pismena saglasnost zaposlenog.

U ukupnom broju nastavnika redovnih osnovnih škola u Centralnoj Srbiji 89% je zaposlenih na neodređeno vreme, a 11% na određeno vreme, dok je u Vojvodini 83% zaposlenih na neodređeno vreme i 16,4% na određeno vreme.⁴

Iz navedenog se može zaključiti da se savremeni principi i pravila upravljanja ljudskim potencijalima u oblasti obaveznog obrazovanja u našoj zemlji još uvek ne koriste u punoj meri.

3. Stručno usavršavanje zaposlenih u ustanovama obaveznog obrazovanja

⁴ Slavko Karavidić, Menadžment obrazovanja, Beograd, 2006, str. 34.

Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije u okviru reformi obrazovanja, nastoji da se uspostavi fleksibilan sistem kontinuiranog stručnog obrazovanja i osposobljavanja zaposlenih u osnovnom obrazovanju, odnosno stalnog stručnog usavršavanja i profesionalnog razvoja nastavnika. To podrazumeva utvrđivanje standarda znanja i pedagoških veština koje nastavnici treba da poseduju. Tim pre, jer je izražen trend zapošljavanja nastavnika prema ponudi, a ne prema potrebi. Veliki broj nastavnika nema inicijalnu pripremu za obavljanje posla kojim se bave, kao ni menadžerske sposobnosti za obavljanje direktorskih poslova.

Cilj je da se nastavnici profesionalno usavrše funkcionalnim znanjima i veštinama koje će im pomoći da aktivno učestvuju u daljem razvoju stručnog obrazovanja i sopstvenom profesionalnom razvoju. Sistem profesionalnog razvoja nastavnika treba da bude otvoren i dinamičan, povezan sa svim relevantnim institucijama.

Osnova za razvoj ove sfere stručnog usavršavanja i osposobljavanja je:

- uspostavljanje sistema akreditacije (proces eksternog vrednovanja institucija obrazovanja i akt formalnog priznavanja institucija od strane nadležne institucije) u skladu sa definisanim standardima i procedurama;
- uspostavljanje sistema sertifikacije (svrha ovog sistema je da omogući sticanje validnih javnih isprava ili sertifikata stručnih kvalifikacija).

Sistem akreditacije i sertifikacije omogućiće diferencijaciju ustanova obrazovanja i zaposlenih i može biti značajan faktor u racionalizaciji mreže škola i zaposlenih u osnovnom obrazovanju. Nastavnik, vaspitač ili stručni saradnik dužan je da se

Mr Tatjana Marinković

usavršava radi uspešnijeg ostvarivanja i unapređenja obrazovno-vaspitnog rada.

Sistem usavršavanja uz rad koncipiran je kao: nadgradnja osnovnog stručnog obrazovanja, inoviranje znanja stečenih tokom priprema za nastavničku profesiju, usavršavanje veština primene stečenog znanja i prakse i profesionalni razvoj nastavnika. Nadgradnja osnovnog profesionalnog obrazovanja podrazumeva obezbeđivanje, ili "dodavanje" teorijskog i praktičnog pedagoškog znanja nastavnicima koji tokom priprema za profesionalni rad nisu imali odgovarajuće pedagoške predmete, kao u slučaju predmetnih nastavnika koji nisu diplomirali na nekom od nastavničkih fakulteta ili nisu stekli dovoljno neophodnih pedagoških znanja, kao što je slučaj sa predmetnim nastavnicima sa nekog od nastavničkih fakulteta. U toku stručnog usavršavanja nastavnik, vaspitač ili stručni saradnik može da stekne sledeća zvanja: pedagoški savetnik, mentor, instruktor i viši pedagoški savetnik. Programe i način organizovanja stalnog stručnog usavršavanja, uslove, organ koji odlučuje o sticanju zvanja i postupak napredovanja, sticanje zvanja u toku usavršavanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika o savladanom programu propisuje resorni ministar.

U skladu sa modelom organizacije osnovnog obrazovanja, koje treba da se oblikuje u tri ciklusa, neophodno je poboljšati kvalitet pripreme budućih nastavnika. Iako su kadar kome su poverena deca, dakle budućnost zemlje, nastavnici nisu u toku školovanja na nastavničkim fakultetima dovoljno pedagoško-psihološki, didaktičko-metodički i praktično pripremljeni za svoj prvi zadatak – postavljanje i vođenje nastavnog procesa. Zato su promene na fakultetima, radi bolje pedagoške pripreme budućih nastavnika, i kreiranje stabilnog sistema stručnog usavršavanja nastavnika ključni uslov za uspešnu reformu sistema osnovnog obrazovanja.

Pod stručnim usavršavanjem nastavnika i stručnih saradnika, podrazumeva se praćenje, usvajanje i primena savremenih dostignuća u nauci i praksi radi ostvarivanja ciljeva zadataka i ishoda obrazovanja i vaspitanja i unapređivanja obrazovno-vaspitne prakse. Prema pravilniku o stalnom stručnom usavršavanju nastavnika i stručnih saradnika, ova aktivnost je, pre svega, usmerena na:

- osposobljavanje za veću samostalnost u planiranju i izvođenju obrazovno-vaspitanog i stručnog rada;
- sticanje i inoviranje znanja koje je u funkciji stalnog profesionalnog razvoja u toku rada;
- razvijanje i usavršavanje u oblastima:
 - 1) organizacije i izvođenje obrazovno-vaspitanog rada,
 - 2) praćenja razvoja i postignuća deteta i učenika,
 - 3) saradnje u pedagoškoj komunikaciji;
- uvažavanje ličnih svojstava i potreba deteta i učenika u zavisnosti od uzrasta;
- razvijanje sposobnosti i veština za učešće u timskom radu i za uspešnu komunikaciju;
- razvijanje i negovanje atmosfere razumavanja i uvažavanja;
- razvijanje spremnosti i osposobljenosti za stalni proces samovrednovanja, praćenja i unapređivanja sopstvene prakse;
- osposobljavanje za praćenje i primenu novih obrazovnih tehnologija;
- osposobljavanje za prihvatanje roditelja za partnera u procesu ostvarivanja zajedničke saradnje;
- ostvarivanje saradnje sa društvenom zajednicom;
- razmenu iskustava, unapređivanje struke i

Mr Tatjana Marinković

- napredovanje u znanju;
- isticanje znanja, razvijanje sposobnosti i veština za upravljanje i rukovođenje osnovnom školom.⁵

Stalno stručno usavršavanje ostvaruje se aktivnostima: koje samoinicijativno preduzimaju nastavnici i stručni saradnici radi unapređivanja svog profesionalnog razvoja i obrazovno-vaspitnog rada; koje osnovna škola planira godišnjim programom rada (na nivou stručnih organa, organizovanjem seminara, ostvarivanjem razvojnih programa); koje organizuje Ministarstvo prosvete ili nadležni centar, ustanova, stručno društvo, odnosno udruženje registrovano za obavljanje delatnosti u oblasti obrazovanja i vaspitanja; koje se organizuje na međunarodnom nivou u oblasti obrazovanja i vaspitanja, odnosno učešćem na međunarodnim seminarima i skupovima i u drugim ustanovama i organizacijama.

Stručno usavršavanje treba smatrati pravom i obavezom nastavnika i ostalih učesnika u vaspitno-obrazovnom procesu. Ono treba da bude uslov za profesionalno napredovanje (sticanje viših zvanja) i poboljšanje materijalnog statusa. Programe, kadar i celu stručnu osnovu za usavršavanje nastavnika treba da pripremaju i stalno inoviraju fakulteti na kojima se obrazuju budući nastavnici. Njihova veza sa nastavnicima koje su odškolovali, treba da bude čvrsta i trajna. Dva su osnovna oblika stručnog usavršavanja nastavnika – tekuće koje se ostvaruje uz rad i kroz povremeno učešće na stručnim skupovima, i periodično koje se realizuje jednom u svake četiri godine, tako što nastavnici provode jedan ili dva meseca na stalnom usavršavanju koje organizuju fakulteti. Za finansiranje centara za stručno usavršavanje i za odsustvanje nastavnika sa posla zbog stručnog usavršavanja sredstva treba da se obezbede iz republičkog

⁵ Službeni glasnik Republike Srbije, Pravilnik o stalnom stručnom usavršavanju nastavnika i stručnih saradnika, Beograd, 2004, broj 14.

budžeta. I same škole su obavezne da stručnom usavršavanju nastavnog osoblja posvete punu pažnju. To se može postići kroz različite forme: pretplatom i korišćenjem stručne literature, tematskim raspravama u stručnim aktivima, organizovanim mentorskim radom sa početnicima i slično.

ZAKLJUČAK

Modernizacija društva i države i usmerenost ka modernom ekonomskom i tehnološkom razvoju podrazumevaju inoviranje globalnih ciljeva obrazovanja u smislu približavanja razvijenim evropskim zemljama. Savremeni razvoj je determinisan znanjima, sposobnostima i umenjima, a posebno potrebom za obezbeđenjem kreativnih ljudskih potencijala.

Bez ljudi i njihovih potencijala nema ni organizacije ni njenih uspeha. Iako su svi resursi u organizaciji obaveznog obrazovanja važni, ljudski resursi su najvažniji. Cilj ovog rada je da upravo to i naglasi. Stoga je veoma važno, da se u narednim godinama preduzmu ozbiljnije mere za unapređivanje sistema upravljanja ljudskim resursima u institucijama obaveznog obrazovanja u našoj zemlji.

Mr Tatjana Marinković

REFERENCE:

1. B. Dašić, Investiciono odlučivanje u savremenim uslovima privređivanja, Magistrski rad, Ekonomski fakultet Priština, Zubin Potok, 2004.
2. Ch. Glenn, J. De Groof, (2002) Freedom, Autonomy and Accountability in Education, UK, Lema.
3. V. Jurić, (2004) Pedagoški menadžment-refleksija opšte ideje o upravljanju, Zagreb, Pedagogijska istraživanja.
4. S. Karavidić, Menadžment obrazovanja, Beograd, 2006.
5. A. Paisey, Organization and Management in schools, Longman, London, 1981.
6. Službeni glasnik Republike Srbije, Pravilnik o stalnom stručnom usavršavanju nastavnika i stručnih saradnika, Beograd, 2004, broj 14.
7. J. Todorović, Menadžment i obrazovanje, Verzalpres Mrlješ, Beograd, 1999.
8. D. Vujić, Menadžment ljudskih resursa i kvalitet, Centar za prim. psih. Beograd, 2000.