

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U OBRAZOVNOJ ORGANIZACIJI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

Ivana Jovanović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Kratak sadržaj – U radu je predstavljeno istraživanje vezano za stručno usavršavanje i opšte zadovoljstvo profesora uslovima i radom u školi, budući da to u velikoj meri utiče na rad sa učenicima. Zadatak rada je da ukaže na važnije teme u vezi pomenutih oblasti i uputi na moguće mere unapređenja.

Ključne reči: *Ljudski resursi, obrazovanje, stručno usavršavanje*

Abstract – *The paper presents research related to professional development and general satisfaction of professors with the conditions and work in the school, since this greatly affects the work with the students. The task of the paper is to point out the more important topics in relation to the mentioned areas and refer to possible improvement measures.*

Keywords: *Human resources, education, advanced training*

UVOD

Osnovni resurs postojanja i poslovanja svih organizacija jesu ljudi. Ljudi sa svojim osobinama, kvalitetima, veštinama, sposobnostima i iskustvom, glavni su nosioci poslovnih aktivnosti i uporište svakog poslovanja, nezavisno od vrste delatnosti. Oslanjajući se na navedeno, može se reći da rad na kreiranju kvalitetnog poslovnog kadra, a pre svega kvalitetnih ljudi počinje mnogo ranije, u školskoj klupi. Da bi se ovaj zadatak odgovorno sproveo, važno je isti poveriti odgovornim ljudima koji zajednički uče i nastoje da rade na sebi i svojim veštinama. Posledično, da bi se to osiguralo, potrebno je obezbediti povoljnu organizacijsku klimu i prostor za profesionalni napredak. Upravo za ove segmente vezuje se i sam rad.

1. POJAM I ZNAČAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

1.1. Razvoj menadžmenta ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa se u svojim prvim oblicima pojavio sa početkom razvoja ljudske civilizacije neprekidno razvijajući svoje forme, tehnike i sredstva i šireći se na sve oblike organizacija koje formiraju ljudi i u koje se udružuju. Prva značajna moderna proučavanja i radovi u oblasti menadžmenta ljudskih resursa javljaju se sredinom XX veka u vidu eksperimenata, istraživanja i formiranja naučno osnovanih teorija [1].

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Leposava Grubić Nešić, red. prof.

Ova oblast je prvobitno bila izdiferencirana i izučavana kao "personalni menadžment", da bi pod uticajem naglog industrijskog i tehnološkog razvoja, kao i uplivom sve više korisnih znanja iz relevantnih nauka bila zamenjena terminom "menadžment ljudskih resursa".

1.2. Pojam ljudskih resursa

Pod ovim pojmom podrazumeva se ukupan duhovni i fizički potencijal zaposlenih. Veliki broj autora upotrebljava termin ljudski resursi kako bi njime označio određenu vrstu kapitala. Ova vrsta kapitala odnosi se na ono što ljudi svojim znanjem, veštinama i angažovanjem daju svojoj radnoj organizaciji i naziva se "ljudski kapital". Rečju, ljudski resursi se posmatraju kroz prizmu ukupnih ljudskih vrednosti i potencijala [2].

1.3. Savremene tendencije u oblasti menadžmenta ljudskih resursa

Organizacije u kojima ljudi rade neprestano se menjaju i razvijaju, stvarajući nove trendove i izazove. Upravljanje ljudskim resursima postaje strateški interes za organizacije. Postaje sve važnije usaglasiti individualne, organizacione i društvene ciljeve uz istovremeno omogućavanje ostvarenja strategije i amortizovanje negativnih uticaja [3].

Ovo govori u prilog tome da je davno prevaziđen koncept po kome je uloga menadžmenta ljudskih resursa svedena na izvršavanje uobičajenih administrativnih poslova vezanih za kadrove.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U OBRAZOVNIM USTANOVAMA

2.1. Uloga menadžmenta ljudskih resursa u obrazovanju

Iako se upravljanje i organizacija ljudskih resursa u školama ne vodi od strane istoimenog sektora, danas se primenjuju brojne aktivnosti koje doprinose radu i razvoju, a koje se mogu prepoznati kao zadatak HR-a. Savremeno dinamično okruženje samo naglašava ove potrebe još više.

Na kraju krajeva, ljudi su nosioci osnovne uloge u obrazovnim ustanovama, pa i ne čudi kako boljim razumevanjem ovog navoda, menadžment ljudskih resursa postaje samo važniji.

2.2. Pedagoška komunikacija

Pedagoška komunikacija se može definisati kao uzajamna razmena informacija između učesnika obrazovnog procesa i smatra se osnovnim instrumentom za

implementaciju edukacije kroz verbalne i neverbalne demonstracije.

2.2.1. Struktura pedagoške komunikacije

Kognitivna dimenzija pedagoške komunikacije se odnosi na razumevanje ili dekodiranje poruka, signala i znakova.

Emotivna dimenzija pedagoške komunikacije podrazumeva prepoznavanje i razumevanje svojih i tuđih emocija, samokontrolu, empatiju, adaptibilnost i otvorenost.

Akciona dimenzija pedagoške komunikacije podrazumeva sposobnost aktivnog slanja i primanja poruka, poznavanje materije koja je sadržaj komuniciranja, ali i zakonitosti i pravila uspešnog komuniciranja [4].

2.3. Motivacija profesora i refleksija na motivisanost učenika

2.3.1. Motivacija za rad

Izvorno značenje reči motivacija jeste "pokretati". Dakle, onog koji je motivisan nešto pokreće, on je istrajan, usredsređen i posvećen nekom dostignuću i višem cilju. Postojanje motivacije je naročito važno kod profesora. Njihov primer i pristup se u značajnoj meri odražava na učenike. Moramo biti motivisani da bismo motivisali druge. *Najbolji pokretač za ljude jesu drugi ljudi*. Dakle, startna pozicija jeste motivacija profesora.

2.3.2. Važnije teorije motivacije

Teorija flow doživljaja podrazumeva potpunu okupiranost radom. Ističe se osećaj zadovoljstva, verovanje u svoje mogućnosti i usmerenost na zadatak.

Atribucijska teorija pokušava da objasni na koji način učenici tumače uspeh i neuspeh. Naša motivacija je delom određena našim prethodnim doživljajem uspeha i neuspeha, kao i načinom na koji tumačimo uzroke svog postignuća.

Teorija očekivanja i vrednosti polazi od toga da je motivacija određena očekivanjem osobe da će postići cilj i vrednostima koje pridaje cilju. Motivacija je proizvod ova dva elementa [5].

2.4. Timski rad u kolektivu

Timski rad predstavlja zajednički rad grupe ljudi, podjednako odgovornih, na realizaciji zajedničkog cilja koji je svima jednako važan, uz postojanje jasne vizije, privrženosti zajedničkoj svrsi i posvećenosti zadatku [6].

Timski rad u nastavi se najčešće definiše kao zajednički i kooperativan rad dva ili više nastavnika iste ili različite struke koji se zasniva na sardnji, razmeni i pozitivnoj međuzavisnosti, a koji je orijentisan, najpre, ka ostvarivanju ciljeva i zadataka nastave, zatim ka unapređivanju kvaliteta nastave i učenja i profesionalnom razvoju nastavnika [7].

2.4.1. Povećanje efikasnosti posla kroz timski rad

Timski rad nastavnika osim toga što utiče na kvalitet znanja učenika i njihov razvoj, oplemenjuje međusobne odnose učenika, nastavnika i učenika, ali i međudnose nastavnika, podržava razmenu profesionalnih iskustava nastavnika, podstiče njihovu maštu i kreativnost, utiče na radni elan, otvorenost za promene i profesionalni razvoj.

2.4.2. Stavovi nastavnika prema timskom radu u nastavi

Stavovi nastavnika igraju neizbežnu ulogu u određivanju njihovog ponašanja u učionici. Stavovi koje nastavnici imaju prema trenutnoj obrazovnoj politici i najboljim praksama mogu se ogledati u načinu njihovog podučavanja, očekivanjima koje imaju od učenika, kao i u postignuću njihovih učenika.

2.5. Profesionalne kompetencije i razvoj

U skladu sa karakteristikama modernog doba, kontinuirano i celoživotno učenje prepoznaje se kao jedan od ključnih instrumenata, koji omogućava da se na izazove adekvatno odgovori. Uspešnost obrazovnih reformi zavisi prevashodno od nastavnika i njegovog profesionalnog rada. Zato je važan profesionalni razvoj. Profesionalni razvoj je složen proces koji podrazumeva stalno razvijanje kompetencija radi kvalitetnijeg obavljanja posla i unapređivanja razvoja dece.

2.5.1. Horizontalno učenje (učenje jedni od drugih)

Horizontalno učenje podrazumeva različite vidove organizovanog i planiranog prenošenja znanja ili razmene profesionalnih iskustava unutar škole ili između škola [8].

2.5.2. Kategorizacija profesionalnih kompetencija

Pedagoške kompetencije. Svaki nastavnik treba da bude i dobar pedagog. Ključne pedagoške sposobnosti koje treba razvijati su psihološke, didaktičke, metodičke, vaspitne i komunikativne.

Psihološke kompetencije odnose se na razvoj sposobnosti primene psiholoških saznanja za što uspešnije obavljanje vaspitno-obrazovne delatnosti.

Didaktičke kompetencije predstavljaju sistem znanja o nastavi i obrazovanju i sposobnosti uspešne primene tih znanja u nastavi i obrazovanju.

Metodičke kompetencije. Metodika se često poistovećuje sa specijalnom didaktikom. Specijalna iz razloga što se odnosi isključivo na određeni nastavni predmet ili na određeno vaspitno-obrazovno područje [9].

2.6. Sistem kvaliteta u obrazovanju

2.6.1. Zahtevi kvaliteta obrazovanja

Kvalitet obrazovanja se odnosi na poželjne procese u nastavi, te poželjne ishodne školskog obrazovanja.

Na kvalitet obrazovanja utiču brojni zahtevi, među kojima se izdvajaju sledeći: zahtevi korisnika, zainteresovanih strana, međunarodni zahtevi, zahtevi standarda rada škole, zahtevi SMK, zahtevi tehnoloških standarda rada.

2.6.2. Modeli upravljanja kvalitetom obrazovanja

U modelu cilja i specifikacije kvalitet se vidi kao dostizanje polaznih institucionalnih ciljeva kroz indikatore i standarde preko kojih je cilj operacionalizovan.

Model ulaznih resursa podrazumeva odnos između resursa koji su osnova za ostvarivanje obrazovnih ciljeva. Kvalitet obrazovanja smatra se prirodnim rezultatom unetih resursa.

Model procesa podrazumeva da je kvalitet obrazovanja miran, unutrašnji, bezkonfliktni proces pun različitih iskustava učenja. Model zadovoljstva podrazumeva zadovoljstvo učesnika obrazovnim procesom. Osnovni uslov jesu relativno usaglašeni zahtevi učesnika.

Model organizacionog učenja je u domenu strategijskog menadžmenta i razvojnog planiranja u obrazovanju. Krajnji cilj je stalno prilagođavanje na promene u okruženju i unutrašnje barijere [10].

3. OPŠTI PODACI O ŠKOLI

Prva niška gimnazija "Stevan Sremac" s pravom i ponosom nosi obeležje "prva" jer je jedna od najstarijih gimnazija u Srbiji i vodeća u ovom delu države. Osnovana je davne 1878. godine i nosi posebno ime istaknutog srpskog pisca i nekadašnjeg predavača Stevana Sremca.

3.1. Organizaciona šema

Središnje mesto i osnovna pokretačka snaga su ljudi. Iako profesori nose najvidljiviju ulogu, svi zaposleni doprinose uspešnom funkcionisanju škole.

Pored pojedinačnih funkcija, oformljena su stručna veća i timovi koje čine ovi pojedinci (npr. stručno veće za strane jezike, matematiku i informatiku, prirodne nauke, društvene nauke, tim za samovrednovanje, inkluzivno obrazovanje, promociju škole, uređenje škole...). Svi su oni upućeni jedni na druge i zajedničkim snagama treba da stvore podržavajuće okruženje za učenike.

3.2. Stručno usavršavanje profesora

Pravilnik o stručnom usavršavanju nastavnika predviđa usavršavanje u ustanovi i van ustanove uz vrednovanje istog na nivou svake školske godine.

3.2.1. Stručno usavršavanje u ustanovi

Stručno usavršavanje u ustanovi podrazumeva sve aktivnosti koje preduzima ustanova u okviru svojih razvojnih planova.

3.2.2. Stručno usavršavanje van ustanove

Stručno usavršavanje van ustanove ostvaruje se kroz različite aktivnosti uz savladavanje odabranih programa stručnog usavršavanja u skladu sa pravilnikom Ministarstva prosvete.

3.3. Posebni programi za učenike

Neki od važnijih programa jesu: plan aktivnosti za razvijanje socijalnih veština, plan zdravstvene prevencije i program razvijanja zdravih stilova života, program rada na mentalno-higijenskoj preventivi, program zaštite učenika od nasilja, inkluzivno obrazovanje.

4. ISTRAŽIVANJE

Istraživanjem su pokrivena dva ključna područja: procena profesora o važnosti i mogućnostima stručnog usavršavanja i opšti stavovi profesora prema radu u školi.

4.1. Skica istraživanja

Skica istraživanja predstavlja okvir istraživanja. Koristi se za praćenje toka istraživanja i ima sledeće elemente:

Pokretanje istraživanja i definisanje problema (predmeta) istraživanja- Procena profesora o važnosti i mogućnostima stručnog usavršavanja; Opšti stavovi profesora prema radu u školi

Određivanje cilja istraživanja- Utvrđivanje efekata stručnog usavršavanja nastavnika u školi, da bi se poboljšali kvalitet i efikasnost (za prvi istraživački problem) i ispitivanje opštih stavova nastavnika u cilju identifikovanja oblasti koje treba unaprediti (za drugi istraživački problem).

Definisanje istraživačkih zadataka- Utvrditi mogućnosti i učestalost realizovanja programa stručnog usavršavanja, ispitati mišljenja profesora o organizaciji programa stručnog usavršavanja, ispitati mišljenja profesora o kompetencijama-koje su najvažnije i na kojima treba raditi, na osnovu rezultata ispitivanja planirati aktivnosti kojima bi se stručno usavršavanje moglo bolje organizovati i poboljšati (za prvi istraživački problem); Ispitati generalno zadovoljstvo profesora odabranom profesijom i statusom posla, ispitati zadovoljstvo profesora uslovima rada, ispitati lične preferencije profesora, na osnovu rezultata ispitivanja planirati aktivnosti kojima bi se moglo povećati opšte zadovoljstvo profesora (za drugi istraživački problem).

Hipoteze istraživanja- Opšta hipoteza: Profesori u gimnaziji "Stevan Sremac" su zadovoljni opštim uslovima rada u školi i mogućnostima usavršavanja koje ona pruža.

Pojedinačne hipoteze:

- Profesori su zadovoljni realizacijom programa stručnog usavršavanja;
- Programima stručnog usavršavanja su obuhvaćene osnovne kompetencije;
- Profesorima je jasna svrha sprovođenja stručnog usavršavanja i razlozi koji stoje iza toga;
- Profesori nisu zadovoljni statusom nastavničke profesije i mogućnostima koje ona pruža;
- Profesori su zadovoljni fizičkim i materijalnim uslovima rada u školi;
- Profesori su privrženi svom radnom mestu i školi u kojoj rade.

Izbor indikatora i varijabli istraživanja- Stalna obeležja tiču se pola i godina radnog staža. Promenljiva obeležja su obuhvaćena kroz ostala pitanja koja se oslanjaju na lične stavove i preferencije profesora.

Izbor istraživačkih metoda i postupaka- Primenjena je deskriptivna metoda, u kombinaciji sa empirijsko neeksperimentalnom metodom.

Izbor istraživačkih instrumenata- Formirana su dva anketna upitnika koja pokrivaju ključne oblasti.

Izbor statističkih mera- Najprimenjivane su mere apsolutnih vrednosti i aritmetičke sredine.

4.2. Kalendar istraživanja i organizacija

Kalendar obuhvata opšti vremenski okvir u kome se realizuju pojedine etape istraživanja, ukupno trajanje i trajanje svake istraživačke aktivnosti i radnje. Dakle, pokriva period od oblikovanja teme istraživanja sredinom jula do analize popunjenih anketnih upitnika, obrade rezultata i iznošenja zaključaka sredinom septembra.

4.3. Uzorak istraživanja

Od 43 ispitanika, 33 su ženskog pola i 10 muškog. Kada su u pitanju godine radnog staža najviše njih se nalazi u kategoriji više od 15 a manje od 30 godina radnog iskustva. Za većinu profesora čitav ili veći deo radnog staža je ispunjen radom u školi.

4.4. Pregled i ocena dobijenih rezultata istraživanja

Prvi istraživački problem:

Važnost stručnog usavršavanja je ocenjena kao veoma visoka. Osnovni motiv za usavršavanje je kvalitetniji rad sa učenicima što samo potvrđuje razumevanje suštine. Jasni su ciljevi i prioritete stručnog usavršavanja, a škola sa svoje strane obezbeđuje potrebne uslove za realizaciju. Spram toga, aktivnost učenika je zadovoljavajuća, a programi realizovani do sada su ocenjeni kao korisni.

Drugi istraživački problem:

Profesori osećaju visoku pripadnost školi u kojoj rade. Ovo je posledica međusobnog poštovanja, slobode iznošenja i usvajanja mišljenja drugih, adekvatnih materijalnih i fizičkih uslova rada. Najvažnije, osnovni motiv za rad su sami učenici. Iako su mogućnosti napredovanja u karijeri slabe, a posao može biti stresan i pritom nedovoljno vrednovan, većina profesora je zadovoljna odabranom profesijom i smatra je ispunjavajućom.

4.5. Tumačenje rezultata

Prilikom analize rezultata ustanovljeno je da su i opšta i pojedinačne hipoteze potvrđene. Naravno, postoji prostor za promene i razvoj.

Prvi istraživački problem:

Iako škola ima adekvatnu ponudu sadržaja i programa stručnog usavršavanja, treba pospešiti naročito interesovanje za stručna i studijska putovanja, kao i letnje i zimске škole, onda kada postoje uslovi za realizaciju. Kroz stručno usavršavanje, treba održati poseban fokus na informatičkim veštinama i pedagoškom delu rada sa učenicima (prijateljski i podržavajući odnos, kreativan rad sa učenicima).

Drugi istraživački problem:

Kada su ljudi upućeni jedni na druge, veća je i mogućnost nastajanja konflikata, čak i u veoma skladnim kolektivima. Stoga, potrebno je održati konstantan fokus na ovu temu (programima edukacije, transparentnom komunikacijom, izbegavanjem "osetljivih" tema, obezbeđenjem jednakih uslova, podsticanjem empatije...). Na polju motivacije može se delovati dodatnim pospešivanjem i nagradivanjem profesora za redovno angažovanje u vezi sa takmičenjem, pa čak i onda kada nema osvojenih mesta na istim. Motivacija se tiče i fizičkih i materijalnih uslova rada. Iako je ovo odlično ocenjeno, zadatak je škole da redovno prati potrebe u smislu opremljenosti, kako bi se na vreme uočilo šta treba promeniti, inovirati i obezbedila sredstva. Iako nastavnička profesija ne pruža mnogo mogućnosti za karijerni napredak, u okvirima definisanih uloga, škola treba promovisati i podsticati zainteresovanost za iste (pedagoški savetnik, samostalni pedagoški savetnik, viši pedagoški savetnik i visoki pedagoški savetnik). Konačno, svuda prisutan stres je nešto na šta tre-

ba uticati olakšanjem administrativnih poslova, vremenskim raspoređivanjem formalnih poslova, pospešivanjem boljeg raspoloženja. Stres umanjuje motivaciju, a onda kada je kao značajan faktor iste istaknuta kreativnost, potrebno je usmeriti napore ka pospešivanju slobode i kreativnosti kod profesora.

5. ZAKLJUČAK

Iako nije prva asocijacija primena menadžmenta ljudskih resursa baš na primeru škola, prva je po značaju za iste. Škole okupljaju različite profile, struke, različitih interesovanja, starije i mlađe, a na taj način kumuliraju i pregršt izazova. Nezamenljiv alat u savladavanju tih gotovo svakodnevnih izazova jeste upravljanje ljudskim resursima. Pri tome, zlatno pravilo i kruna svega ovoga jeste kontinuitet i održivost koji obezbeđuju kumuliranje intelektualnih i personalnih vrednosti.

6. LITERATURA

- [1] Stefanović V., Vojnović B., Urošević S., (2012.), *Menadžment ljudskih resursa- savremene strategije i kontroverze*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd
- [2] Milić Z., (2011.), *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd
- [3] Lojić R., (2008.), *Vojno delo*, Univerzitet odbrane, Beograd
- [4] Suzić N., (2005.), *Pedagogija za XXI vek*, TT-centar, Banja Luka
- [5] Pajević A., Fehratović M., (2019.), Motivacija i učenje, *Zbornik radova učiteljskog fakulteta Prizren-Leposavić, 13*, Univerzitet u Prištini- Učiteljski fakultet
- [6] Grubić-Nešić L., Zubanov V., Jokanović B., (2021.), *Timski rad*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
- [7] Vasilijević D., N., Stepić G., M., Ilić M., Ž., (2017.), Stavovi učenika prema timskom radu, *Nastava i vaspitanje*
- [8] Karanac R., Papić M. Ž., Beodranski D., (2009.), *Strateško planiranje razvoja škola*, Regionalni centar za profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju, Čačak
- [9] Jorgić D., (2015.), *Razvoj profesionalnih kompetencija nastavnika*, Filozofski fakultet, Banja Luka
- [10] Radić N., Breneselović D., Antonijević R., (2011.), *Kvalitet u obrazovanju*, Filozofski fakultet, Beograd

Kratka biografija:



Ivana Jovanović rođena je u Nišu 1996. godine. Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu upisuje 2015. godine, smer Računovodstvo, revizija i finansijsko upravljanje. Diplomirala je 2020. godine, kada i upisuje master studije na Fakultetu tehničkih nauka, smer Menadžment ljudskih resursa.