

*Prof. dr Boško Nadoveza* <sup>6</sup>

## **ZNAČAJ OBRAZOVANJA KAO DRUŠTVNE DELATNOSTI**

*UDK: 336.1/.5+657*

*Pregledni rad*

### ***Rezime***

U radu je kompleksno sagledan segment obrazovanja i obučavanja i to u kontekstu zahteva koje postavlja savremeni integralni koncept kontinuirane pripreme i doživotnog osposobljavanja zaposlenih za izvršavanje sadašnjih i budućih poslova i zadataka. Obrazložen je sadržaj, značaj i dometi obrazovanja i obučavanja i identifikovani osnovni faktori kao i zahtevi iskazani u strategiji obrazovanja koji se moraju uvažiti u planiranju, definisanju, realizaciji i ocenjivanju obrazovnog procesa. Posebno su naglašeni svi oni zahtevi koji predstavljaju novinu u konceptu upravljanja znanjem kao i samom procesu obrazovanja i koji donose suštinsku razliku i kvalitativno poboljšanje u odnosu na tradicionalni koncept. Kroz iznošenje celovitog novog koncepta, data su i neka konkretna rešenja za poboljšanja u sistemu obrazovanja i obučavanja koja će omogućiti da se odgovori što većem broju zahteva i potreba prakse i tako stvore pretpostavke da ulaganje u znanje zaista postane investicija u budućnost.

Ključne reči: obrazovanje, planiranje, škole.

---

<sup>6</sup> Prof. emeritus dr Boško Nadoveza, Evropski univerzitet Brčko, Bosna i Hercegovina, [nadoveza.bosko@gmail.com](mailto:nadoveza.bosko@gmail.com)

## Uvod

Kompleks obrazovanja i obučavanja je po svom sadržaju i efektima mogućeg uticaja izuzetno značajan i složen odnosno višedimenzionalan. Značaj proističe iz činjenice da obrazovanje dovodi do promena u znanju učenika i studenata, a obučavanje do promena u profesionalnim veštinama zaposlenih, što rezultira ličnim razvojem i promenama u stavovima i vrednosnim shvatanjima svakog pojedinca odnosno građenjem ukupne kompetentnosti. Sve to se u konačnom iskazuje kao proces primenjenog individualnog i organizacionog učenje koje se najpotpunije može sagledati i oceniti kroz sposobnost preduzeća da adekvatno deluje na izazove, promene i zahteve okruženja s ciljem stvaranja i održavanja konkurentske prednosti. Zato se, s pravom, može reći da poslovne organizacije kroz adekvatno obrazovanje i obučavanje zaposlenih stvaraju snažan instrument koji im omogućuje da proaktivno i adaptivno deluju na okruženje i ostvaruju postavljene ciljeve. Shodno tome, sve više se shvata i prihvata stav da znanje i obrazovanje, kao i ukupni intelektualni kapital, postaju sve važniji resurs (ekonomija znanja) kojim se podižu performanse preduzeća i tako ostvaruje konkurentska prednost na zahtevnom tržištu.

Na složenost i višedimenzionalnost kompleksa obrazovanja i obučavanja ukazuje nekoliko očiglednih i bitnih činjenica. To se pre svega odnosi na otežanu mogućnost neophodnog višenivovskog povezivanja različitih subjekata u različitim strukturama, posebno u uslovima nepostojanja jasnih strategijskih opredeljenja i metodologije međusobnog usklađivanja po dubini i širini. To znači da nema sinhronizovanog

dejstva i ostvarenja jedinstvenih ciljeva ako nema zajedničkog definisanja strategije ukupnog društvenog i obrazovnog razvoja kao ni definisanja zahteva budućih potreba i profila kadrova, uz uvažavanje svih onih prestrukturiranja i promena čije prve impulsi treba na vreme prepoznati. Dakle, da se radi o složenom procesu ukazuje već taj prvi metodološki korak kojim treba što preciznije definisati koliko i kakvih kadrova (po strukturi) treba pripremiti za buduće poslove koji će se stalno menjati. U pitanju je veoma kompleksan proces u kome treba sagledati budući naučnotehnološki i ukupni razvoj kao i sve druge promene koje determinišu budući profil kadrova.

U našim uslovima, složenost je dodatno pojačana činjenicom da ne postoje formalizovani oblici neophodnog povezivanja obrazovnog sistema, posebno formalnog, sa subjektima za čije se potrebe vrši priprema i osposobljavanje kadrova. Zapravo privreda ne učestvuje u definisanju obrazovnih zahteva (planova i programa), pa shodno tome često ističe da joj obrazovni sistem ne priprema kadrove sa adekvatnim znanjima i sposobnostima (ne prepoznaju vrednost obuke). Baš iz tog razloga privredni subjekti ne pokazuju neki posebni interes kada je u pitanju podsticanje i upućivanje zaposlenih na školovanje, a samim tim ni kada element sticanja više stručne sprema treba formulirati kao jedan od kriterijum za napredovanje u organizaciji.

Zbog činjenice da se sve više prihvata stav da je kompleks obrazovanja i obučavanja zaposlenih izuzetno značajan i sa dalekosežnim efektima, ovo pitanje sve češće postaje predmet mnogih istraživanja kao i ključna razvojna funkcija kako menadžmenta ljudskog potencijala tako i generalnog

menadžmenta u svim organizacijama. Nastojanja idu u pravcu nalaženja rešenja kojima će se obrazovanje afirmisati kao jedna od ključnih poluga strukturnih promena i dinamičkog razvoja privrede. U tom kontekstu treba posmatrati i stav o neophodnosti da se na nivou države definiše strategija razvoja obrazovanja sa jasnom misijom, ciljevima i smernicama, kao okvirom za planiranje, programiranje, realizaciju i evaluaciju ovog značajnog sistema. Naravno, treba uvažiti i verifikovane stavove kao i zaključke Saveta EU o strateškim okvirima za evropsku saradnju u oblasti obrazovanja i obuke, budući da se tu iznose okviri i pravci razvoja u uslovima globalnih tržišnih i ukupnih promena u koje se moramo i mi ubrzano uključivati.

### **Suština, sadržaj i dometi koncepta obrazovanja i obučavanja**

Prva stvar koju treba naglasiti je da je sistem obrazovanje i obučavanja nešto što se tiče celokupnog društva i globalnih promena, a ne samo škole kao institucije, te da se u skladu sa tim mora definisati i strukturirati kao konzistentna celina. To znači da ga treba postavljati na način da zaista bude poluga privrednog rasta i društvenog napretka, a to znači da kod polaznika razvija sposobnosti razumevanja i kritičkog razmišljanja i podstiče inicijativu i stvaralaštvo. Istovremeno treba obezbediti prekvalifikaciju i usavršavanje postojećeg kadra kroz sticanje znanja i veština koje traži nova privredna struktura. Dakle, neophodno je da formalno i neformalno obrazovanje bude postavljeno kao kompatibilan sistem koji obuhvata sve aspekte obrazovnih potreba savremenog društva. Isto tako, nesporno je da obrazovanje samo po sebi ne može dati željene efekte već samo

ako je postavljeno kao deo jedinstvenog sistema, u kojem svi elementi moraju biti usklađeni. Zaposleni moraju videti u obrazovanju šansu za napredovanjem i afirmacijom, a preduzeće način da dođe do efikasnijih i fleksibilnijih radnika sposobnih da odgovore na promene u okruženju i realizuju postavljene ciljeve i misiju.

Suštinska odrednica obrazovanja (edukacija) je da je to proces sticanja i stalnog inoviranja širih znanja iz primenjenih naučnih disciplina i uspešne poslovne prakse, relevantnih za delatnost i ciljeve preduzeća u svrhu unapređenja sadržaja i metoda rada, rukovođenja i upravljanja . U tom smislu može se konstatovati da postoje dva suštinska zadatka u okviru obrazovnog procesa:

- da polaznici nauče kako se stiču znanja (naučiti sticati znanja)
- da polaznici uče za rad (naučiti raditi i zaraditi)

Edukovana osoba ima kapacitet za razumevanje šireg konteksta pojedinih zadataka, povezivanje različitih delova saznanja sa bazičnim, konstruktivnu kritiku i nezavisno mišljenje.

Formalno obrazovanje, (eng. formal education) je strukturirano učenje i omogućava sticanje osnovnih znanja i veština u skladu sa određenim planom i programom. Ono se realizuje u obrazovnim ustanovama, po svojoj suštini više je apstraktno, duže traje i ima širi obrazovni sadržaj, a završava se sticanjem diplome ili univerzitetskog stepena. U suštini, u pitanju je bazično opšte i stručno obrazovanje koje se u praksi mora dopunjavati sa sadržajima obuke koji su primereni konkretnim zahtevima i uslovima.

S druge strane, praksa nedvosmisleno potvrđuje da se formalni sistem obrazovanja mora stalno dograđivati odnosno biti maksimalno fleksibilan, ukoliko želi da što potpunije zadovoljava potrebe privrede, pogotovo danas u uslovima velikih promena i još složenijih zahteva. Nastavne ustanove moraju biti u stanju da brzo i kvalitetno reaguje na promene u sadržaju i načinima rada koje dolaze iz privrede, a pogotovu na specifične potrebe zaposlenih koje su u funkciji zahteva koje postavlja konkurentno rivalstvo i koncept fleksibilne organizacije.

Neformalno obrazovanje (eng. non formal education) je takođe sistematizovan oblik sticanja znanja, s tim što nije uključeno u formalni sistem obrazovanja, a to znači ne vodi sticanju diplome ili univerzitetskog stepena. Ova obrazovna aktivnost predstavlja dopunu formalnom obrazovanju. UNESCO ga definiše kao „organizovanu edukativnu aktivnost” van formalnog sistema, koja ima svrhu da zadovolji potrebe korisnika ali i ciljeve učenja. Kod ovog obrazovanja treba istaći veliku prilagodljivost individualnog i organizacionog učenja i profesionalnog razvoja, kao i primenjivost naučenog. Na taj način se potpunije usaglašavaju ciljevi pojedinca sa ciljevima organizacije i obrazovanje stavlja u funkciju uspješne realizacije zadataka i zadovoljstva zaposlenih.

U uslovima tranzicionih promena, neformalno obrazovanje ima dodatnu funkciju u cilju bržeg prevazilaženja raskoraka koji su nastali u uslovima višestrukih i višeslojnih zaostajanja u odnosu na razvijeni svet i potrebe da se gradi savremeno društvo sa efikasnom tržišnom ekonomijom.

Osnovni oblici neformalnog obrazovanja su: programi treninga - uvežbavanja i programi za inovaciju znanja. Trening

podrazumeva uvežbavanje specifičnih međusobno povezanih radnji, a odnosi se na užu oblast i sadrži više detalja. To je ciljno usmerena aktivnost kroz koju se povećavaju veštine koje se koriste u svakodnevnom radu. Trening, kao oblik neformalnog obrazovanja, dobija sve veću ulogu i značaj. Trening može mnogo da pomogne u pripremi radnika kada se menja tehnologija, proizvodni program, metode rada ili delatnost firme, obzirom da se ne moraju tražiti novi radnici niti premeštati postojeći koji se mogu provesti kroz utvrđeni program treninga. Na taj način se obezbeđuje smanjenje svih troškova i povećava efikasnost rada zaposlenih.

Pod obukom se podrazumeva planski napor organizacije da poboljša performanse zaposlenih na njihovom radnom mestu kroz promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama i ponašanjima zaposlenih i podrazumeva vremensku dimenziju sadašnjosti. Obučavanje, koje se realizuje kroz neformalni sistem, podrazumeva sticanje novih praktičnih znanja i veština potrebnih za rad, rukovođenje, upravljanje i organizaciono ponašanje, u skladu sa usvojenim pravilima, propisima i standardima. Činjenica je da se danas na obuku i njen značaj gleda drugačije nego u prošlosti i da će se njena uloga sve više širiti i usložavati u skladu sa opštim promenama i zahtevima koji iz toga proističu. U ostalom, to potvrđuje i dosadašnja promena uloge obuke, od one koja je bila dominantno usmerena ka sticanju nekih tehničkih veština (npr. obuka majstora za neke praktične radnje ili nastavnika da rade konkretne planove) do toga da se danas govori o „učenju i učinku na radu“, koje treba da obezbedi ne samo podučavanje zaposlenih nego i sticanje organizacionih

performansi (veštine i znanja potrebna za ostvarenje strateških ciljeva organizacije, podizanje radne efikasnosti itd).

Obuka može da igra ključnu ulogu u postizanju konkurentske prednosti i da odgovori na zahteve i izazove samo ako je usklađena sa strateškim ciljevima preduzeća i smernicama razvoja kadrova.

U tom kontekstu, posebno mesto i razmatranje ima obuka menadžera (rukovodećeg kadra) s ciljem da se njihov učinak poboljša prenošenjem znanja, promenom stavova ili unapređenjem veština. Tu spadaju programi koji se odvijaju u okviru firme (obučavanje, kursevi, rotacija na poslu), zatim razni kursevi i seminari koje organizuju specijalizovane i školske institucije. Ovakva obuka dobija sve više na značaju u uslovima globalizacije i pooštrevanja konkurencije, gde je akcenat na što potpunijem povezivanju namenskog programa sa zadacima preduzeća.

U okviru ovog pitanja može se govoriti i o organizacionom i individualnom učenju. Organizaciono učenje se definiše kao proces sticanja i korišćenja novih znanja kojima preduzeće ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu. Individualno učenje je sticanje znanja, veština i pravila ponašanja pojedinaca, a kada individualno učenje rezultira promenama stavova, vrednosti, načina gledanja na stvari, govori se o individualnom razvoju. Pri tome, aspekt razvoja podrazumeva mnogo više od pripreme zaposlenih za konkretni posao jer uključuje i prilagođavanje promenama u svetu rada i pripremu za preuzimanje složenijih i novih poslova i pozicija. U pitanju je razvoj koji, sa aspekta

zaposlenih, ima znažno motivaciono dejstvo (po Maslow -u, razvojne potrebe su najviše ljudske potrebe).

Obrazovanje i razvoj zaposlenih ima brojne potencijalne efekte, počev od onih koji se odnose na individue (razvoj potencijala, povećanje radne sposobnosti i zadovoljstva), zatim na timove (sinergija, bolja klima, veća fleksibilnost), do segmenta koji se iskazuje nižim troškovima, povećanjem vrednosti i konkurentske sposobnosti. Zato je teorija a i praksa prihvatila snovno opredeljenje da je glavni pokretač privrednog i ukupnog razvoja produktivnost, koja se zasniva na znanju i inovacijama, a to znači na razvoju zaposlenih.

Sve ovo potvrđuje da obučavanje i obrazovanje zaista predstavlja trajni i značajni instrument za aktiviranje i usmeravanje kadrovskeg potencijala ka ostvarenju sopstvenih interesa kao i ciljeva organizacije. Dakle, u pitanju je strateški značajna funkcija, koja mora biti integrisana u ukupnu politiku upravljanja ljudskim resursima. S druge strane, ako se navede zvanično prihvaćeni stav da je uloženi kapital u kadrove radi njihove opšte optimizacije bitan preduslov za ostvarivanje nacionalnog dohotka, onda je sasvim jasna uloga i značaj obučavanja i obrazovanja u ostvarenju tog osnovnog cilja. Prema tome, osnovna uloga organizacije je da motiviše zaposlene da kontinuirano uče i to tako što će ih raspoređivati u skladu sa stvarnim kompetencijama, a njihov razvoj i napredovanje usloviti sticanjem potrebnih znanja i veština.

## **Identifikacija faktora koji determinišu obrazovne profile**

U uslovima brzog naučotehničkog napretka kao i ukupnog razvoja i globalizacije nastaju velike promene u svetu rada, organizaciji, zanimanjima, strukama i specijalnostima kao i kvalifikacijama kadrova. Pod tim uticajima dolazi do bržeg zastarevanja znanja zaposlenih, tako da se u sve kraćim vremenskim periodima dolazi u situaciju da raspoloživo stručno obrazovanje i stečene radne sposobnosti ne zadovoljavaju izmenjene zahteve rada. Menja se iz osnova uloga i položaj kadrova u procesu rada i nastaju promene u profilima potrebnih kadrova, koje proističu iz promenjene strukture ljudske delatnosti. Nestaju ili stagniraju određena zanimanja i struke radnika, a pojavljuju se nova odnosno menja se struktura potrebnih znanja kadrova .

Taj dinamičan proces prate velike društvene i ekonomske strukturne promene koje determinišu prestrukturiranje kadrova po delatnostima donoseći porast potreba za širim profilima kadrova i kadrovima sa opštim i tehničkim znanjima. Zahteva se univerzalnost kadrova (multifunkcionalnost), a rastu potrebe za inovatorima, kreatorima, tehničarima, inženjerima i programerima. Smanjuje se procentualno učešće kadrova u primarnoj i sekundarnoj delatnosti, a povećava u tercijalnoj, koja zahteva niz novih aktivnosti. Sve više stručnog kadra je potrebno na poslovima pripreme proizvodnje, tehničkog upravljanja, projektovanja i konstrukcije, istraživanja, razvoja i slično. Od sve većeg broja ljudi se traže preduzetničke sposobnosti i kreativan pristup u svakodnevnom delovanju u svim sredinama, kao i odgovarajuća finansijska i informatička znanja.

Dakle, u prvom metodološkog koraku u kojem se formulišu zahtevi koje treba postaviti obrazovnom sistemu najpre treba identifikovati i kvantifikovati direktne i indirektne uticaje ukupnog i tehničkotehnološkog razvoja, opšte okvire očekujućih promena u strukturi potreba za kadrovima, kao i prihvaćena opredeljenja i stavove (strategije, prognoze, smernice). Na taj način se ostvaruje direktna povezanost između kompleksno iskazanih zahteva budućih poslova i zadataka i sadržaja obrazovnih planova i programa kroz koje se vrši priprema i osposobljavanje kadrova za te potrebe .

U ostalom, sistemski pristup obrazovanju i obučavanju podrazumeva da se u prvom koraku izvrši procena potreba na bazi analize organizacije, poslova, zahteva i okruženja, s ciljem da se utvrdi koja znanja i veštine treba da steknu zaposleni da bi poboljšali performanse. Svaki nivo u obrazovnom sistemu mora biti kompatibilan sa zahtevima tržišta rada odnosno zahtevima radnih organizacija koje treba da učestvuju u određivanju obima, dubine, složenosti i trajanja obrazovanja. Kvalitet izvršenja konkretnih poslova i zadataka na radnim mestima je taj koji treba da potvrđuje adekvatnost obrazovnog sistema i shodno tome da identifikuje i koriguje evidentirane slabosti . Upravo na taj način se ostvaruje povezivanje teorije i prakse, tako što se teorijska nastava stavlja u kontekst praktične realizacije, usaglašavajući na taj način stečena znanja i veštine sa poslovima i zadacima koji će se izvršavati u okviru radnih mesta.

Iz tog razloga obrazovne institucije moraju biti fleksibilne i zajedno sa privredom stalno analizirati sve faktore koji utiču na potrebe i na osnovu toga prilagođavati studijske programe kako

bi bile u stanju da polaznicima nude adekvatnu strukturu znanja koja će biti dovoljno široka kako bi im omogućila da se u toku svog radnog veka brže prekvalifikuju i kroz permanentno obrazovanje lakše prilagođavaju novonastalim uslovima. Obrazovanje i obuka koji nisu reakcija na jasno definisane potrebe ne mogu da doprinesu povećanju performansi pojedinaca i organizacije.

Sistem obrazovanja i obučavanja treba da ponudi odgovor upravo na taj osnovni zahtev koji proističe iz stalnih promena i potrebe neprekidnog podizanja konkurentske prednosti i to kroz stalno ažuriranje ukupnih kompetencija zaposlenih. Samo se kroz kontinuirano sticanje novih znanja i veština i obnavljanje postojećih, kao i planirano osposobljavanje za nova zanimanja, može obezbediti kompetentan i efikasan kadar. Poznati stručnjak Nonaka ističe da su uspešne one kompanije koje stalno stvaraju nova znanja koja se brzo šire i otelotvoruju u nove tehnologije i proizvode - usluge .

### **Konkretne promene u procesu novog koncepta obrazovanja**

Osnovu za definisanje celovitog koncepta obrazovanja i obučavanja treba da predstavlja metodologija planiranja potreba za kadrovima kao i nacionalna strategija razvoja obrazovanja , a delom i evropska strategija obrazovanja. Najvažnija određenja iz Strategije su

- da je sistem obrazovanja najvažniji element životne i razvojne infrastrukture svakog pojedinca, društva i države,

- da je misija obrazovanja da omogući svima pravo na učenje tokom čitavog života i da time doprinese njihovom ličnom i profesionalnom razvoju,
- da se vrši usklađivanje obrazovnih programa sa potrebama tržišta rada i
- da dinamičan razvoj privrede nije moguć bez strukturnih promena, čiji će tempo dobrim delom zavisiti i od reforme obrazovnog sistema.

Nacionalna strategija se zasniva na politici EU u oblasti doživotnog učenja, iskazanoj u dokumentu Evropske komisije ET 2020 tj u programu “Nove veštine za nove poslove”, uz uvažavanje opštih trendova dugoročnih strukturnih promena u širem okruženju. Posebno je značajan deo u kome se naglašava da se u uslovima globalizacije komparativne prednosti nacije pomeraju sa resursa prema sposobnosti stanovništva da primenjuje relativna znanja u donošenju i realizaciji bitnih odluka.

Polazeći od tih zahteva, sistem obrazovanja treba postaviti tako da se radikalno izmeni uloga polaznika kako bi oni postali aktivni kreatori i učesnici u tom procesu sa jasnim uverenjem da jedino stičući znanja i profesionalne sposobnosti stvaraju preduslove da budu uspešni u praksi i zadovoljni razvojnim mogućnostima. Suštinsku promenu u tom novom konceptu treba da predstavlja to što će se polaznici postaviti u centar obrazovnog procesa, čime bi oni faktički postali subjekti obrazovanja i obučavanja. To traži da se najpre usaglase studijski programi sa zahtevima privrede i da se potpuno menjaju metode, uloge i oblici nastave. Svakako da se od polaznika očekuje i zahteva mnogo veće angažovanje, više

samoučenja i pripreme za drugačije organizovanu nastavu, kreativno rešavanje problema u okviru radionica i studija slučaja, pri čemu su predavači sve više medijatori a zaposleni doživotni učenici.

Polaznike treba pripremati za rad, ali i da razmišljaju, da rešavaju probleme uz slobodnu kreativnu imagainaciju, da timski saraduju i prihvataju odgovornost. Posebnu dimenziju ovog koncepta predstavlja to što se povezuju ciljevi obučavanja sa razvojem individualne karijere kao i sa ciljevima razvoja organizacije. To znači da se polaznici obučavaju prema zahtevima koje postavlja radna organizacija zajedno sa školom, tako da pojedinci upravo kroz taj vid sticanja stručne spreme obezbeđuje pretpostavke za sopstveni razvoj i napredovanje.

Dakle, cilj obrazovanja i obučavanja u organizaciji nije sticanje znanja radi pukog znanja, već radi uspešnijeg rada, funkcionalnijeg ponašanja i ukupnog razvoja zaposlenih. Drugim rečima, ne uči se za školu nego za obavljanje konkretnih poslova i zadataka, pa je sasvim razumljivo zalaganje da se tako stečena osposobljenost uzima kao ključni parametar u donošenju svih bitnih kadrovskih odluka (postavljenje, razmeštaj, unapređenje itd.).

Ovakav pristup upravo obezbeđuje da se poveća nivo kvaliteta obrazovanja i transfera efekata obrazovanja u praksu, odnosno da se realizuje koncept obrazovanja „po meri“ preduzeća. S druge strane, pojedinac suočen sa novim zahtevima i novim poslovima oseća potrebu za novim stručnim znanjima i veštinama i spreman je da uči. Drugim rečima, organizacija će nastojati da motiviše pojedinca da neprekidno uči jer će ga postavljati na osnovu

kompetencija, a istovremeno njegov razvoj vezati za sticanje znanja i sposobnosti (povećanje potencijalnih radnih sposobnosti zaposlenih),

Da bi konačno i u našim radnim organizacijama počela realizacija programa „po meri preduzeća“, potrebno je mnogo toga izmeniti i nanovo definisati, počev od suštinskog povezivanja obrazovanja i obuke sa ciljevima preduzeća i ličnim ciljevima zaposlenih, preko jasnijeg i konkretnijeg definisanja potreba za obrazovanjem do doslednije realizacije čitavog koncepta. Suština tog zahteva je da se kroz obrazovanje zaposleni učine kompetentnim da deluju u praksi i to u promenljivoj situaciji i da upravljaju svojim ponašanjem.

Za sada smo tek u fazi saznavanja i razmatranja šta i kako drugi rade po tom pitanju, uz napomenu da to radi tek mali broj naših preduzeća. Ozbiljan problem je i to da je malo stručnjaka u obrazovnom procesu koji su spremni da napuste oprobani metod klasičnog predavanja kombinovan sa vežbama i diskusijom i upusti se u „neizvesnost“ utvrđivanja sadržaja prema zahtevima savremenog koncepta koji odgovara konkretnom preduzeću i polaznicima. Naravno, isto tako je i istina da ni naša preduzeća još uvek nisu nešto posebno zainteresovana za suštinski i radikalni zaokret, koji podrazumeva da menjaju svoj stav o neophodnosti i značaju kontinuiranog obrazovanja i obučavanja zaposlenih i da se aktivno uključe u proces definisanja studijskih programa obrazovnih ustanova. Obrazovni sistem treba da bude mesto gde će se redovno sretati privrednici i razmenjivati iskustva, gde će se odvijati konsultacije i rešavati konkretni problemi u vidu studija slučaja kao i kroz završne radove studenata. Promena u Zakonu o

visokom obrazovanju kojom je predviđeno da se na fakultetima formiraju saveti privrednika mogla bi predstavljati početni korak u naznačenom pravcu međusobnog povezivanja.

Velike promene se očekuju kod onih sisteme koji se uporno drže tradicionalnog pristupa obrazovanju i obučavanju, gde se kroz klasičnu nastavu kombinovanu sa praksom na radnom mestu polaznici prevasohodno spremaju da „rade brzo, tačno i sigurno“. To je bilo prihvatljivo za uslove jednostavnih rutinskih poslova i sa uskim opsegom rada, odnosno gde se polaznici nisu obučavali da kompleksno izvršavaju zadatke kroz njihovo planiranje, organizaciju i zajedničku pripremu. Radi se o obučavanju koje nije bilo u direktnoj funkciji razvojne karijere zaposlenih odnosno koje nije pratilo i kontinuirano odgovaralo na zahteve koji su se postavljali onima koji su izvršavali različite poslove tokom radne karijere.

Sušтина savremenog koncepta obrazovanja i obučavanja u funkciji obezbeđenja kvaliteta podrazumeva adekvatan odnos i jasne uluge svih zaposlenih počev od top menadžmenta do neposrednog rukovodioca, kadrovske službe i funkcije obrazovanja i svakog zaposlenog pojedinačno.. Potrebno je istinsko verovanje menadžmenta da su obrazovanje i obučavanje važni i da treba uložiti odgovarajući trud da bi se postigli što bolji efekti. U savremenim firmama formiraju se posebne organizacione jedinice - odeljenja za obrazovanje i inovaciju znanja zaposlenih i tako se uspešno hvataju u koštac sa promenama koje su postale jedina konstanta savremenog poslovanja. U njihovoj nadležnosti je definisanje programa i planova, utvrđivanje ciljeva i sadržaja obrazovanja, izbor metoda, sredstava i oblika izvođenja obuke,

predlaganje potencijalnih polaznika, kontrola realizacije programa obrazovanja i analiza ostvarenih rezultata.

Doživotno učenje treba da postane vodeće načelo celokupne organizacije obrazovanja i obučavanja, jer u znanju i osposobljavanju leži ključ za prilagođavanje promenama, koje postaju sve brže i zahtevnije. Suštinski smisao neophodnog doživotnog obrazovanja jeste u tome da služi svrsi razvoja, oslanjanjem na najnovija naučna i tehnička dostignuća i da pospešuje napredovanje iz postojećeg u novo stanje. Činjenica je da ukupan razvoj i promene traže „organizacije koje uče“, iz čega najdirektnije proističe potreba da se zaposleni moraju podsticati na doživotno usavršavanje, odnosno da im treba omogućiti kontinuiranu i adekvatnu obuku.

### **Proces planiranja obrazovanja i obučavanja**

Proces planiranja obrazovanja treba posmatrati u širem smislu odnosno u kontekstu ukupne koncepcije koja se odnosi kako na iskazane obrazovne zahteve tako i na osnovne socijalne i političke uslove i faktore, kojih se treba pridržavati pri definisanju planskih zadataka i ciljeva obrazovanja i shodno tome utvrđivati predloge planova koje treba ostvariti u budućnosti u konkretnim uslovima

Posebno mesto i vrlo važnu ulogu ima celovit proces planiranja obrazovanja i obučavanja ljudi koji treba da se vrši po utvrđenoj metodologiji i to na svim nivoima, počev od poslovnih organizacija do zbirnog iskazivanja na nivou države. Radi se o kompleksnom procesu planiranja koji započinje utvrđivanjem skupa globalnih potreba za obučavanjem i obrazovanjem u odgovarajućem

planskom periodu na bazi strategije razvoja države i obrazovanja, planova rada i razvoja organizacija, kao i izveštaja o stanju, kvalitetu i usaglašenosti potreba za kadrovima sa realnim stanjem. Metodološki posmatrano, planiranje započinje utvrđivanjem konkretnih potreba za obrazovanjem i obučavanjem, nakon čega sledi definisanje sadržaja prema iskazanim potrebama i ciljevima. Dakle, analiza potreba za obrazovanjem i obukom je prvi korak dok je transfer naučenog u radno okruženje kruna celokupnog obrazovnog sistema. Na osnovu sačinjenih planova i programa vrši se izbor odgovarajućih metoda obrazovanja, kao i izbor predavača prema predmetu i cilju. Nakon realizacije, sledi kontrola efekata obrazovanja i usaglašavanje procesa osposobljavanja i razvoja zaposlenih.

Proces planiranja zahteva što preciznije određivanje ciljeva obrazovanja jer je to determinanta koja u dobroj meri uslovljava sadržaj programa, metode rada i načine provere efekata procesa obrazovanja i obučavanja. Dakle, ukoliko se želi ostvariti adekvatan kvalitet obrazovanja i obučavanja, svaki program treba da ima sopstveni jasan cilj u okviru unapred postavljenih zahteva. Pri tome, uvek treba imati na umu da cilj obrazovanja i obučavanja u organizaciji nije sticanje znanja radi pukog znanja, već radi uspešnijeg rada, funkcionalnijeg ponašanja i ukupnog razvoja zaposlenih. Zaposleni treba da znaju ne samo „kako nešto uraditi” nego da znaju „zašto” i „kome”, a to će postići razvijanjem i primenom veštine, znanja i sposobnosti koje mogu da doprinesu poslovanju kompanije. Ciljeve obučavanja treba tako postaviti da predstavljaju opis učinka (znanja, sposobnosti, kompetentnost itd.) koga polaznici treba da dostignu da bi se mogli smatrati

osposobljenim. Tako postavljeni ciljevi su istovremeno i merilo za ocenu uspešnosti obuke.

Programiranje odnosno program obrazovnog sadržaja mora biti usklađen sa ciljevima i zadacima inovacije znanja, stvarnim potrebama organizacije za obukom kao i potrebama i mogućnostima zaposlenih. Skup potrebnih znanja za pojedine niveoe obrazovanja kao i neophodne inovacije znanja definiše se kroz plan i program. Planom obrazovanja definiše se struktura predmeta i broj časova predavanja i vežbi i drugih aktivnosti, dok se Programom obrazovanja utvrđuje sadržaj znanja, struktura tematskih oblasti sa osnovnim sadržajem i rasporedom izlaganja, predmetnim nastavnicima, literaturom i oblicima realizacije obrazovnog sadržaja.

Osnovni zahtev koji se postavlja pred obučavanje menadžera je da se programi što jasnije povežu sa zadacima firme odnosno da odgovaraju strategiji i ciljevima kompanije. Primenjuju se mnoge metode razvoja i obuke menadžera, počev od obuke na radnom mestu (rotacija posla, davanje uputstava - instrukcija, učenje kroz rad), preko primene metoda studije slučaja (analiza slučaja, utvrđivanje problema i predlaganje rešenja) kao i menadžerske igre (simulirana situacija) do oblikovanja ponašanja (pokazuje se kako nešto treba uraditi na pravinačin).

Visoki zahtevi obavezujućeg kvaliteta u privredno razvijenim zemljama, koji pretpostavljaju određeni nivo znanja i praktičnih sposobnosti, ukazuju da preduzeća treba da definišu i dosledno realizuju tri osnovne vrste programa, kroz koje će ostvariti adekvatno osposobljavanje kadrova :

redovni osnovni programi, koji sadrže osnovna, interdisciplinarna, celovita znanja neophodna za preuzimanje radne, odnosno rukovodeće ili upravljačke uloge. Namijenjeni su prvenstveno, potencijalnim rukovodiocima.

redovni inovativni programi, koji sadrže proširena znanja i novine iz odgovarajućih oblasti rada, rukovođenja i upravljanja obuhvaćenih osnovnim programom programi prema aktuelnim potrebama, sadrže konkretna znanja u odgovarajućoj oblasti, neophodna za kvalitet, uspešan rad, rukovođenje ili upravljanje u odgovarajućem periodu.

Proses planiranja obrazovanja i obučavanja završava se poslednjim segmentom u kome se faktički realizuje ono što je definisano planovima i programima. U tom segmentu savremene kadrovske službe imaju višestruke zadatke, počev od planiranja realizacije, obezbeđenja uslova za izvođenje programa, predlaganje predavača, procenu rezultata i izradu izveštaja, vođenje evidencije polaznicima i postignutim rezultatima, izdavanje sertifikata i ostalih dokumenta o završenim oblicima obučavanja i obrazovanja.

Procena uspešnosti procesa obrazovanja je izuzetno važna jer se upravo na osnovu toga daje ocena kvaliteta, uočavaju slabosti i nedostaci i predlažu konkretna poboljšanja. Zavisno od cilja obrazovne aktivnosti, mogu se vršiti procene po sledećem aspektima:

- kvalitet realizacije programa kao i teorijska i praktična znanja,
- uspeh polaznika u sticanju znanja i veština odnosno stavovi polaznika o obrazovnom procesu i

- efekti u radu, odnosno ponašanje polaznika

Evaluacijom obrazovanja i obučavanja utvrđuje se da li je došlo do promene znanja, veština, i sposobnosti koje se traže na radnom mestu i da li je to rezultiralo unapređenjem performansi preduzeća, koje se u konačnom iskazuju nivoom konkurentske sposobnosti.

Procena kvaliteta realizacije obrazovnog programa vrši se upitnikom koji sadrži odgovarajuća pitanja kao i skale procene. Procena uspeha polaznika, zavisno od cilja i sadržaja, može se vršiti putem polaganja ispita ili testom znanja. Ocena efekata u radu podrazumeva prethodno utvrđivanje kriterijuma koji treba da budu kvantifikovani i utvrđeni još pre definisanja sadržaja programa.

Na osnovu rezultata provere efekata obučavanja i obrazovanja preduzimaju se potrebne korektivne mere, s ciljem da se izvrše potrebne promene i poboljšanja u konkretnim segmentima. Krajnji cilj mora biti da se kroz obuku i osposobljavanje stiču znanja i profesionalne sposobnosti prevashodno prema zahtevima prakse.

Što se tiče nas na prostoru bivše Jugoslavije, može se izvući generalni zaključak o nepostojanju opšteprihvaćene metodologije integralnog planiranja obrazovanja i obučavanja, što se najpotpunije može potvrditi činjenicom o neusklađenosti između zahteva ekonomskog rasta i konkretnog razvoja kadrovske strukture. Rezultat toga su neadekvatnost kadrova koja se najočiglednije uočavala kroz pojavu „viškova“ i „manjkova“.

Sa uzrocima takvog stanja ušlo se u stvaranje novih obrazovnih sistema u novonastalim državama, koji je dodatno usložen transformacionim procesima, ukupnim promenama, a kasnije i zahtevima bolonjskog procesa. U tranziciju se ušlo sa velikim problemima i bez jasno sagledanih i pripremljenih mera. Malo šta je bilo pod pravom kontrolom u smislu nekog perspektivnog sagledavanja potreba za kadrovima koje će nastati kroz tranziciju, a samim tim je izostala pravovremena priprema i prilagođavanje kadrova za ono što dolazi. Dakle, nesporno je da je malo šta urađeno da bi se podigao nivo kompetentnosti radnika i da bi se naša preduzeća uspešno uključila u globalnu tržišnu utakmicu. To je bilo realno stanje od kojeg se startovalo i krenulo nepripremljeno u sve ono što je sledilo, a odnosi se na primenu bolonje i unapređenje metodologije.

Sve to nije bilo lako premostiti jer je najpre trebalo jasno identifikovati sve probleme i sveobuhvatno precizirati čitav metodološki postupak kompleksnog planiranja. Trebalo je obezbediti sve pretpostavke kako bu se planiranje obrazovanja i profesionalne preorijentacije usaglasilo sa zahtevima razvoja nauke i tehnike, potrebama privrede i opštim odrednicama. Naravno to nije ni lako ni jednostavno i nije se moglo uraditi za kratki vremenski period. Prvi korak na tom važnom zadatku odnosi se na definisanje metodološkog postupka izrade strategijskih planovi razvoja kadrova i obrazovanja u skladu sa razvojem privrede i preduzeća. Jedino je tako moguće obezbediti ne samo kvantitativno praćenje potreba za kadrovima već i da se utiče na kvalitativne promene u strukturi kadrova

## **Zaključak**

Nesumnjivo je, a to je potvrdila i teorija i praksa, da radne organizacije kroz adekvatno obrazovanja i obučavanja zaposlenih stvaraju snažan instrument koji im omogućuje da menjajući sebe proaktivno i adaptivno deluju na okruženje. Dakle, radi se o procesu kroz koji se zaposleni pravovremeno pripremaju i osposobljavaju za ono što ih očekuje, podižući sopstvenu kompetentnost kao i konkurentnu sposobnost radne organizacije. Od stepena osposobljenosti za rad, razvijenosti radnih navika, kreativnosti i motivisanosti zaposlenih zavisi, u krajnjoj liniji, realizacija postavljenih ciljeva i misije organizacije.

S druge strane, obučavanje i obrazovanje treba zaista da predstavlja trajni i značajni instrument za aktiviranje i usmeravanje kadrovskog potencijala ka istovremenom ostvarenju sopstvenih interesa kao i ciljeva organizacije. Dakle, u pitanju je strateški značajna funkcija, koja mora biti integrisana u ukupnu politiku upravljanja ljudskim resursima. To znači da se polaznici moraju obučavati prema zahtevima koje postavlja radna organizacija zajedno sa školom, tako da pojedinci upravo kroz taj vid sticanja stručne spreme obezbeđuje pretpostavke za sopstveni razvoj i napredovanje.

Da bi kompleks obrazovanja i obučavanja ostvario takvu ulogu, istovremeno obezbeđujući usmereni lični i organizacioni razvoj, neophodno ga je metodološki postaviti tako da u potpunosti odgovori unapred postavljenim zahtevima i odrednicama. To znači da plan obrazovanja i obučavanja treba da bude sastavni deo planiranja kadrova u okviru strategijskog plana razvoja radne organizacije i metodološki definisan tako da polazi od zajednički

definisanih potreba koje se iskazuju potrebnim znanjima i veštinama koje treba steći kroz konkretne planove i programe. Uz to, neophodna je metodološka povezanost subjekata na svim nivoima i u svim strukturama.

U razvijenom svetu, sve više se briše stvarna „razlika” između obuke i obrazovanja s jedne strane i razvoja zaposlenih s druge strane, čime se pokazuje da privreda prepoznaje ulogu i značaj obrazovanja u realizaciji sopstvenih zadataka i to uvažava kao bitan element pri unapređenju pojedinaca, gradeći tako znažan motivacioni faktor. Mi smo još daleko od toga i predstoji nam mnogo toga što moramo uraditi kroz celovito metodološko definisanje planiranja kadrova i kvalitetnu reformu sistema obrazovanja i obučavanja. Definisanje strategije obrazovanja na nivou države kao i zakonski predlog (Zakon o visokom obrazovanju) da se pri fakultetima formiraju saveti privrednika svakako predstavljaju prvi i neophodan korak na tom putu.

Sam proces obrazovanja i obučavanja treba postaviti tako da započinje jasno definisanim metodološkim postupkom utvrđivanja potreba, koje se u sledećem koraku razrađuju i stalno koriguju planovima i programima, koji se realizuju prema postavljenim ciljevima i načelima savremenog koncepta obrazovanja i upravljanja znanjem.

## **Literatura**

1. Babić, L. : Upravljanje edukacijom u organizaciji, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.,
2. Dessler, G. : Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007.

3. Goldstein, I. L. And Ford, K.J., Training in organizations needs assesment, development, and evaluations, Wasworth, Belmont
4. Hausen, M.,T., Nohria, N. : What s your strategy for mananging Knowledge ?. The Knowledge Management Yearbook 2000 2001
5. Ivanchevich, J., M. : Organizational Behavior and Management – Homewood, Bostin, 1990.
6. Lončarević, B. : Znanje u funkciji strategije organizacije koja uči, Zbornik radova /Naučni skup Knowladge Management, Univerzitet BK, 2003.
7. Nadoveza, B. : Menadžment kadrovskog potencijala, Cekom, Novi Sad, 2011.
8. Nadoveza, B. : Integralno planiranje kadrova, VIZ, Beograd, 2000.
9. Nonaka, I., and Takeuchi, H., :The knowledge – creating company :How Japanese create the dynamics of inovation, Oxford university press, 1995.
10. Noe, R., A. : Empoyel traning and development, Mc Graw Hill /Irwin, 2010
11. Orlić, R. : Kadrovski menadžment, Zoran Damjanović i sinovi, Beograd, 2005.
12. Petrović, M. : Upravljanje razvojem kadrova, FON - CIRK. Beograd, 1995.
13. Vujić, D. : Upravljanje ljudskim resursima, USEE, Novi Sad, 2009.
14. [http://eiropa.eu/pol/indeks\\_en.htm](http://eiropa.eu/pol/indeks_en.htm)  
<http://eoropa.eu/!by34KD>

Obrazovanje, obuka, mladi i sport; Obrazovanje i obuka ključ za vašu budućnost

Objašnjenje evropske unije - Evropska komisija, Brisel, 2014  
15. Strategija razvoja obrazovanja (Službeni glasnik RS, br. 107 /2012)

*Prof. Boško Nadoveza, Ph.D.*

## **THE IMPORTANCE OF EDUCATION AS A SOCIAL ACTIVITY**

Review paper

### ***Abstract***

The paper deals with a complex segment of education and training in the context of the requirements set by the modern integrated concept of continuous preparation and lifelong training of employees to perform current and future jobs and tasks. The content, importance and scope of education and training are explained and the basic factors as well as the requirements expressed in the education strategy that must be taken into account in planning, defining, implementing and evaluating the educational process are identified. Particular emphasis is placed on all those requirements that represent a novelty in the concept of knowledge management as well as the educational process itself and that bring a substantial difference and qualitative improvement compared to the traditional concept. Through the

presentation of a complete new concept, some concrete solutions for improvements in the education and training system are given, which will enable meeting as many requirements and needs of practice as possible and thus create preconditions for investing in knowledge to become an investment in the future.

Keywords: education, planning, schools.

Datum prijema (Date received): 22.08.2021.

Datum prihvatanja (Date accepted): 14.10.2021.