



**Ministry of Education and Sports Republic of Serbia
Vocational Education and Training Reform Programme**

Programme Implementation Unit
Kosovke devojke bb, 11000 BELGRADE
Tel.: + 381 11 686 480 - Tel/fax: + 381 11 686 490
E-mail: office@vetserbia.edu.yu
www.vetserbia.edu.yu



Приручник за директоре школа и школску управу:

Модерна пракса управљања стручним школама



Београд, Јул 2005



Vocational Education and Training Reform Programme
An EU-Funded project managed by the European Agency for Reconstruction

Модерна пракса управљања стручним школама

Приручник за директоре стручних школа, управљачке тимове и чланове Управног одбора школе

“Предводите са чела – или ће ваши следбеници обструирати ваш поглед у будућност”

Alexis de Toqueville

Систем средњег стручног образовања и обуке у Србији је у процесу транзиције и усмерен је ка будућој структури у којој су квалитет, флексибилност и широка сарадња кључне речи, као и децентрализација која ће бити главно средство за остваривање поменутог.

На веома раном ступњу, управо, реализоване реформе и даљих планираних промена у предстојећим годинама, идентитет и функција СС школе ће се неизбежно променити, а самим тим и улога управе у СС школама.

Овај приручник је заснован на програму обуке директора стручних школа која је одржана од стране ЕУ КАРДС Програма реформе средњег стручног образовања у Србији, током 2004. и 2005. године. Програм обуке је одржан у две етапе и обухватао је обуку 11 тзв. менаџмент фацитатора коју је држао међународни стручњак са Техничког колеџа у Алборгу. Након тога је уследила заједничка дисеминација за 55 директора СС школа кроз семинаре и појединачне консултације.

Приручник се углавном састоји од «средстава», концепта и материјала који је коришћен током програма обуке, као и искуства и оно што је научено кроз процес реализације.

Приручник је приликом општег избора тема и приступа заснован на праксама и терендовима тренутног управљачког уређења СС школа у ЕУ земљама, као и на искуству утицаја које је имала реформа у земљама транзиције централне и источне Европе.

Фокус приручника је на *новим изазовима и новим захтеваним вештинама управљача* као резултату реформе средњег стручног образовања и обуке у Србији, и очекиваном утицају на законски и административни оквир у коме ће стручне школе у Србији функционисати у будућности. Сврха приручника није да излаже постојеће или сличне управљачке ставове у школама.

Искрена намера и нада аутора је да ће се приручник показати као корисно «средство» и као инспирација за размишљање и дискусију тимова и појединаца укључених у управљање стручних институција за обуку у свим регионима Србије.

Београд, 20-07-05

1. Увод – Од централистички до децентралистички уређене организације	4
1.1. Нови управљачки изазов	6
2. Улоге и одговорности управљача СС школа	7
2.1. Делегирање	8
2.2. Начини руковођења	10
2.3. Управљање насупрот руковођењу.....	14
2.4. Одлуке инвестирања	17
2.5. Закључци са програма обуке за директоре СС школа.....	20
3. Организациони развој у СС школи.....	21
3.1. Тимска организација	26
4 Стратешки развој	30
4.1. СВОТ анализа	33
4.2. Кључне тачке из обуке у управљању стручним школама.....	36
5. Планирање развоја људских ресурса	38
5.1. Анализа плана игре	40
5.2. Дијалог развоја људских ресурса	43

Анекс А: Образац пословног плана

Анекс Б: План операције, образац

Анекс Ц: Стручне школе у земљама ЕУ, Пример стратегијског плана

Анекс Д: Модел развоја људских ресурса – дијалог са особљем у стручним школама земаља ЕУ

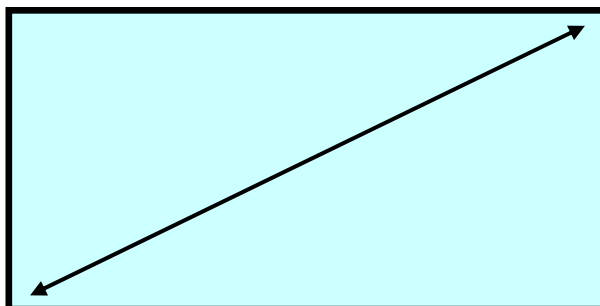
1. Увод – Од централистички до децентралистички уређене организације

Традиционално, систем стручних школа у Србији је карактерисао висок степен централизације са програмима обуке које је прописало Министарство просвете и спорта са терминима уписа и одређеног садржаја. Финансијски буџети за стручно образовање су делом обезбеђени са централног државног нивоа (нпр. плате) и делом са локалног административног нивоа (нпр. просторије школе).

Једна од главних карактеристика овог централизованог приступа систему управљања стручним школама се заснивао, гледано из перспективе појединачне улоге школе, на административном вођењу обуке, и педагошког и финансијског оквира датог од стране централних органа.

Ово значи да је добро вођење школе био заправо синоним способности остваривања највише вредности из познатих људских и финансијских извора, у оквиру делтности које су дефинисане законским статусом и регулативама МПС-а.

У графичким оквирима ово може бити илистровано као «попуњавање унутрашњег простора овог оквира што је могуће боље», где оквир илуструје оперативне делатности школе назначене системом:



Под овим управљачким условима, вредноване вештине директора стручних школама су биле:

- администрација буџета
- руковођење особљем
- вештине сарадње с државом и локалним административним партнерима
- стручно, професионално и педагошко разумевање програма обуке које обавља школа

У складу са овим профилем управљача, директори стручних школа су традиционално бирани од наставничког особља, на основу доказаних педагошких и административних способности.

Тренутно је још увек реформа ССО на самом почетку, покренута 2003. од стране МПС-а и потпомогнута међународним финансирањем и техничком подршком од 2004.

Но, јасно је на основу наведених циљева реформе и «Политике и стратегије развоја средњег стручног образовања», документа за који је очекивано да буде одобрен у августу 2005., да свеобухватни циљеви реформе укључују:

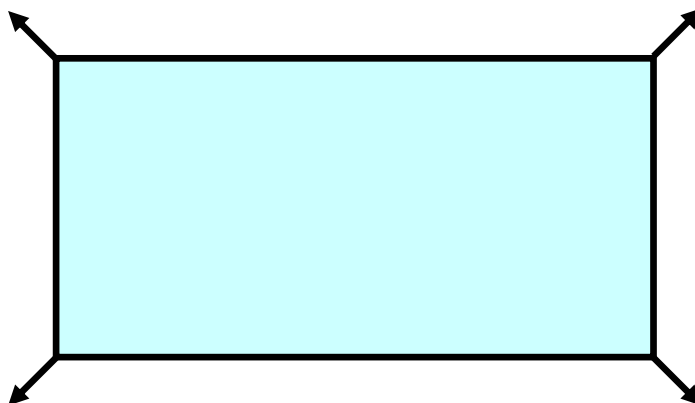
- приближавање система ССО Србије сличним образовним системима ЕУ земаља, које би омогућило интеграцију српског система ССО у европску сарадњу и олакшало евентуално учлањење Србије у ЕУ.
- Повећавање способности система ССО у Србији да пружи обуке и тако одговара на потребе тржишта рада, као појачана способност адекватног реаговања на промене у потребама, на националном и регионалном нивоу.
- Подстицање и подршка СС школама да предузму и остваре активности који би им донеле додатна финансијска средства, како би се ојачало децентрализовано инвестирање у систем ССО и школе. Ово укључује и циљ побољшања сарадње између школа и социјалних партнера, као и предузећа.

Такође је јасно да би се постигли ови циљеви реформе, СС школе морају имати више слободе приликом изналажења финансијских ресурса, намене и расподеле истих, и усмеравања будућих развоја ка производима и услугама које се траже на тржишту. Ово свакако укључује постепену децентрализацију система ССО.

На основу садашњег контекста реформе ССО, може се закључити следеће:

У средње-дугорочној перспективи, реално је предвиђати да ће СС школе Србије имати значајно повећану слободу одлучивања, на школском нивоу, које ће услуге обуке пружати, како ће организовати школу и особље, како остварити комерцијалне приходе и како инвестирати у развој производа и људских ресурса.

У овом будућем сценарију улога управе СС школа ће се значајно изменити у поређењу са претходно описаним централизованим оквиром. Предвиђа се да ће будући директор СС школе, како је то графички илустровано, бити одговоран за повећање максималног потенцијала школе остварујући максимум могућности за развој које школа може идентификовати :



За ове нове управљачке изазове биће тражене и нове вештине које се могу именовати као комбинација додатног образовања за постојеће директоре СС школа и доради тренутне процедуре и услова приликом постављања нових директора.

Област најзначајних вештина будућих директора СС школа подразумева:

- Вештине пословне администрације
- Вештине развоја стратегије и пословног планирања
- Маркетиншке вештине и разумевање важности маркетинга за образовање
- Вештине мотивације
- Управљање и развој вештина људских ресурса
- Иновације и сарадња на изградњи вештина

Сврха презентованог приручника је да развије и прошири свест о областима нових вештина, за које се предвиђа да ће бити тражене у будућности на нивоу управљања СС школом. Постојање свести има за циљ припрему и инспирисање тренутне управе СС школа како би покренули иницијативу у школама у горе поменутиим областима на овом ступњу реформе, што би имало за последицу и бољу припремљеност за нове улоге и изазове школе које реформа постепено доноси.

1.1. Нови управљачки изазов

У овом приручнику обрадићемо 4 главне теме које се односе на горе предвиђене нове области вештина за управљаче школа, и које дефинишу области у којима постојећи систем није обучио и припремио директоре, па је разумљиво да те вештине, тренутно, не поседују. Четири области, које су обрађене у посебним одељцима овог приручника, су:

- **Улоге и одговорности управљача СС школе (Одељак 2)**
- **Организациони развој у СС школи (Одељак 3)**
- **Развој стратегије (Одељак 4)**
- **Планирање развоја људских ресурса (Одељак 5)**

Области које су укључене у овај приручник одабране су на основу тога што су:

- већ изабране као главне компоненте програма обуке у управљању коју је имплементирао ЕУ КАРДС Програм реформе средњег стручног образовања у Србији, 2003-05.
- то области где међународно искуство, трендови и пракса ЕУ земаља може реалано бити примењено у контексту Србије .

Поред ових области, природно је да постоје и друге фокус тачке које су специфичне за Србију, као што су разумевање законске процедуре и релевантних кооперацијских структура у систему ССО. Ове области нису обрађене у овом приручнику.

2. Улоге и одговорности управљача СС школа

Следећа ставка 2.1 илуструје области одговорности директора СС школе као у типичном школском систему ЕУ земље, заснован на децентрализованој организацији.

Главни фокус на улози директора би требало да се односи на поделу 50/50 рада на екстерним и интерним питањима, што такође подразумева одржавање пажње у истом односу између административних и развојних питања.

Очекује се да је овај профил најсличнији областима одговорности будућег директора СС школа у Србији.

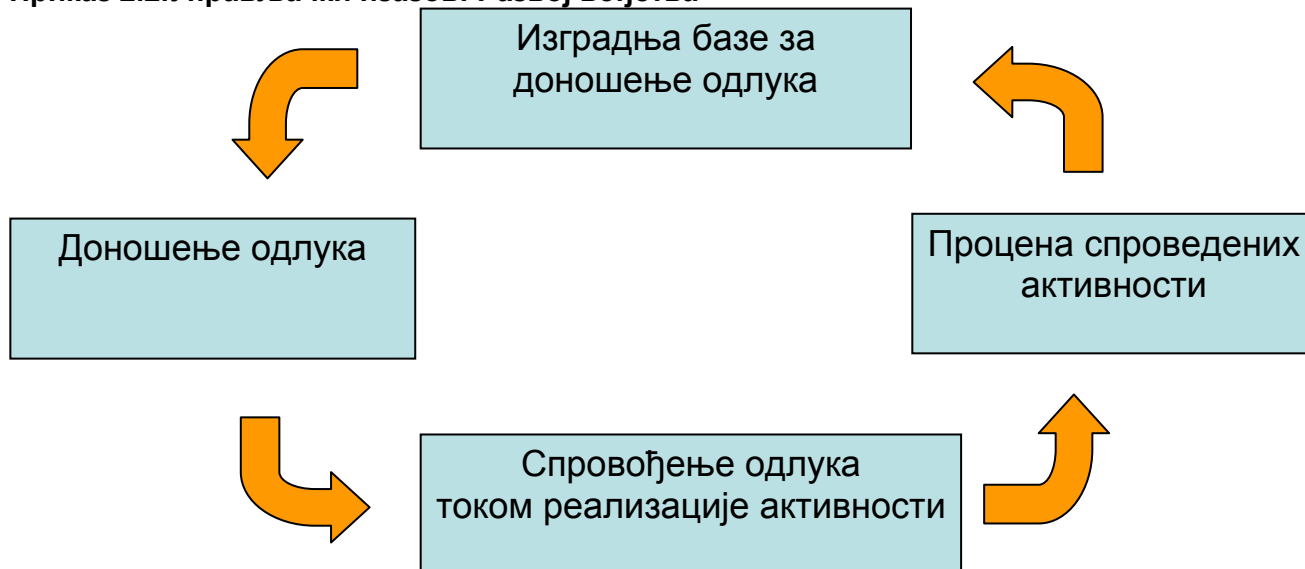
Приказ 2.1. Области одговорности директора СС школе, пример земаља ЕУ



Слично томе, управљачки изазови, како је то представљено у обуци за руководство школа, у ЕУ земљама су фокусирани на способност директора да *планира и покреће развоје* као и да *анализира и оцењује резултате*, да предводи сваки корак у континуираном процесу развоја и прилагођавања активности. Последишно би директор школе требало да се фокусира на *развој руковођења* школом и, ако је потребно у случају да су људски ресурси

преоптерећени, захтева да се именује *административна управа* како би се одржала способност у обављању развоја руковођења.

Приказ 2.2. Управљачки изазов: Развој вођства



Са додатим фокусом на развоју руковођења целокупна улога управљача је постала комплекснија него у административно доминантном моделу управљања. Способност рада у оквиру овог новог, сложенијег, модела започиње са једном важном чињеницом:

“СА НОВОМ, СЛОЖЕНИЈОМ УЛОГОМ, УПРАВЉАЧ НЕ МОЖЕ ВИШЕ ИСПУЊАВАТИ ОБЛАСТИ ИЗГРАДЊЕ ЗНАЊА, ДОНОШЕЊА ОДЛУКА И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ ЕКСТЕРНИХ И ИНТЕРНИХ ОБЛАСТИ АКТИВНОСТИ”.

Другим речима, директор СС школе који управља и организује све у школи ће бити само феномен прошлости.

Због тога ће будући директор СС школе морати да буде вољан и способан да делегира, не само одговорности, већ и компетенције и право одлучивања. Важан задатак директора ће бити:

- **ДА НАПРАВИ ПАМЕТАН ИЗБОР ШТА И КОГА ЋЕ ЗАДУЖИТИ**
- **ДА ОСИГУРА ДА ЋЕ ОНИ КОЈИ ЋЕ ОБАВЉАТИ ДЕЛЕГИРАНЕ УПРАВЉАЧКЕ ЗАДАТКЕ ИМАТИ ПУНОМОЋЈЕ, КОМПЕТЕНЦИЈЕ, СРЕДСТВА И МОТИВАЦИЈУ ДА ТО РАДЕ**

2.1. Делегирање

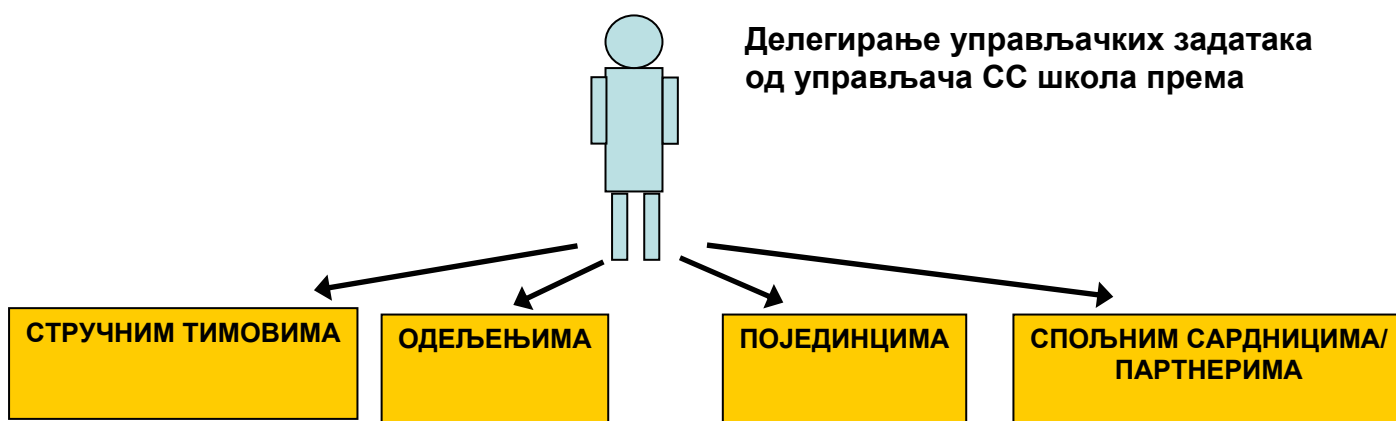
Да би био успешан у делу делегирања у управи школе, директор школе ће морати да поседује личне управљачке способности као што су вештине комуникације, мотивације и способност логичког и концизног планирања управљачких задатака како би они чланови особља којима су поверене те дужности, разумели их не само као задатке, већ и као њихову функцију у целокупној стратегији школе.

Закључак: Успешно делегирање подразумева логичан план активности, јасност и добру комуникацију у процесу управљања школом.

Додатно, од суштинске важности је да директор СС школе увиђа и вреднује своје делегационе изборе. У традиционалној култури управљања аутоматски начин делегирања би био директно задуживање подређених (нпр. заменика или председника актива) који би истим редом делили задужења другима.

У модерном нацрту СС школе, директор би требало да размотри у ширем оквиру могућности поделе активности, у или изван организације:

Приказ 2.1.1. Опције делегирања:



Питања делегирања које треба размотрити су :

- Да ли би задатак директора требало да буде обављен од стране неког појединца који би деловао у његово име?
- Да ли би задатак директора требало да буде обављен од стране неког школског одељења (или актива), који би задатак реализовао на себи својствен начин уместо да то уради директор?
- Да ли би била боља идеја окупити појединце из организације и успоставити стручни тим за обављање задатка управљања?
- Да ли би задатак директора био ефикасније решен ако би укључили неког стручњака изван школске организације или од стране неког партнера школе (тј. екстерно обављање задатка)?

Типични управљачки задаци који се делегирају у СС школама земаља ЕУ укључују:

- Развој и управљање пројектима који немају директне везе са основним активностима школе (тј. експериментални пројекти , међународна сарадња итд.)
- Планирање, праћење и процена наставног процеса у школи
- Праћење потреба/жеља особља за обуком и планирање активности обуке за особље
- Представљање школе у различитим мрежама или на форумима, удружењима и сл.
- Финансијска администрација све док се законски не захтева учешће директора

Основни закључак, након наведених области које би се могле делегирати, је чињеница да тај процес често захтева време и ресурсе што је задатак директора који захтева мање напора у поређењу са схватањем да ти задаци морају бити обављени од стране директора лично. Ово питање захтева и законску регулативу која обавезује директора да преузме одговорност, али чак и у овим случајевима требало би размотрити да ли би реализација задатка могла бити поверена неком члану особља у име директора.

Учествовање на састанцима форума и мрежа захтева време и ресурсе што може бити мања корисност у односу на присуствовање директора школе уместо слања представника.

Други закључак би био да делегирање директоровог задатка може помоћи у подстицању мотивације и изградњи вештина особља који су изабрани за реализацију.

Добар пример може бити развој и управљање пројектом који подстичу креативност, иницијативу и управљачке способности укљученог особља, а самим тим чини добар аргумент за поделу задужења.

Слично томе, делегирање може послужити као исказивање поверења и поштовања члановима особља и одељења (актива), као и средство које појачава мотивацију и/или морал оних који су добили задатак. Пример за ово може бити давања права за планирање обуке одељењу које је надлежно за специфични курс или предмет.

Задаци школске управе, који никада не би требало да буду делегирани су:

- Главне одлуке које се односе на расподелу буџета између различитих активности или одељења
- Законско представљање школе
- Одговорност за развој целокупне стратегије и пословног плана школе
- Праћење стратегије и пословног плана и њихова реализација кроз конкретне активности

Закључак: То би требало увек да буде директор, који ће преузети одговорност за праћење стратегије школе за данас (садашње време) која је остварена у пракси и да школа увек има јасну стратегију за сутра (будућност) .

2.2. Начини руковођења

Један од важних аспеката савремених управљачких вештина је свесност о различитим начинима руковођења, способност коришћења ових начина, кад год је то потребно, и јасно разумевање утицаја и сигнала које има сваки стил у комуникацији са осталим делом организације (школе) .

Што значи, да је од суштинске важности да директор све време буде свестан који начин руковођења примењује у датом тренутку, као и како на то гледа особље.

Стилови руковођења морају бити посматрани као средство директора СС школе и избор правог средства за сваку прилику требало би да зависи од исхода/резултата који директор жели да постигне.

Што се тиче типа личности сваког директора то значи да му неки начини одговарају више од других, али он/она мора бити способан (и стално развијати ту способност) да примењује све наведене начине, како би што ефикасније водио школу.

Истраживања у Немачкој и Данској показују да поверење особља у начин руковођења директора не зависи од тога који начин они повезују са њиховим директором, да ли је директор тај који је користио «прави» стил у правој ситуацији.

Ово нам говори да за ефикасност у руковођењу особљем није важно да ли се директор сматра у основи ауторитативном или демократски оријенисаним вођом. Много је важније да ли је директор способен да примени демократски начин руковођења у ситуацијама када особље (или остали партнери) сматрају тај начин наприкладнијим и најефикаснијим. Слично томе, када се ауторитативни начин сматра правом опцијом од стране особља, директор мора бити спреман да га примени, иако је у основи склонији демократском начину руковођења.

Највећа управљачка грешка у овом аспекту је када директор није свестан како његов начин управљања посматра особље или када због личног става примењују један начин покушавајући да га представи као други, тј. ауторитарни директор који искрено верује да је демократски оријентисан биће неуспешан као директор, јер није способен да успешно «игра на ту карату» користећи прави начин руковођења када је то потребно.

Закључак: Сваки начин руковођења је «карта» у рукама директора. Свака «карта» има своју вредност и треба је играти у право време. Успешан директор мора бити способен да «игра на све карте» убедљиво и да зна када је свака потребна.

Приказ 2.2.1.: Четири начина руковођења:

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 1) Демократски начин руковођења | <ul style="list-style-type: none">- Стварање групне атмосфере- Пружање подршке- Саслушати пре доношења одлуке- Укључивање других у процес доношења одлука |
| 2) Ауторитарни начин руковођења | <ul style="list-style-type: none">- Употреба и показивање моћи- Давање наређења и директива- Обесхрабривање дискусије или учешћа кроз дискусију |
| 3) Laissez-Faire начин руковођења | <ul style="list-style-type: none">- Пребацивање одговорности- Позив другима да преузму иницијативу- Не истиче се као лидер |
| 4) Харизматски начин руковођења | <ul style="list-style-type: none">- Показује јаке емоције и посвећеност- Циља на емоције и страсти- Показује висок ниво личне мотивације |

Како користити начине руковођења:

Знати како и када применити сваки од начина руковођења је важно увидети предности и мане сваког начина. Следћа листа није потпуна и читалац је слободан да дода још примера заснованих на личном искуству:

Демократски начин руковођења :

Предности:

- Знаци фер односа и поштовања
- Позива особље на уче ослобађање страха од разговора
- Подржава мишљење како су одлуке донете заједнички, тако доприносећи да одлуке буду поштоване

Мане:

- Може водити дугу дискусију и доносити нејасне одлуке / одговорности
- Може се сматрати неодлучном особом
- Најгласнији може доминирати као најпааметнији у отвореној дискусији

Ауторитарни начин руковођења:

Предности:

- Води ка брзим и јасним одлукама
- Показује одлучност и спремност на акцију
- Избегава конфузију и дискусију међу особљем током процеса доношења одлука

Мане:

- Може створити осећај да се особље не поштује довољно
- Не ствара “власништво” одлука унутар организације
- Може створити страх код особља да преузму одговорност или искажу своје мишљење

Laissez-Faire начин руковођења:

Предности:

- Другима оставља простор да покажу своје интересе, способности и идеје
- Охрабрује покушаје “без кажњавања” уколико дође до грешке
- Служи као пример вере у туђе могућности и мотиве

Мане:

- Може бити схваћен као особа са недостатком интереса или посвећености
- Може изгубити контролу квалитета донетих одлука
- Може оставити негативан утисак или слабу импресију на спољне партнере

Харизматски начин руковођења:

Предности:

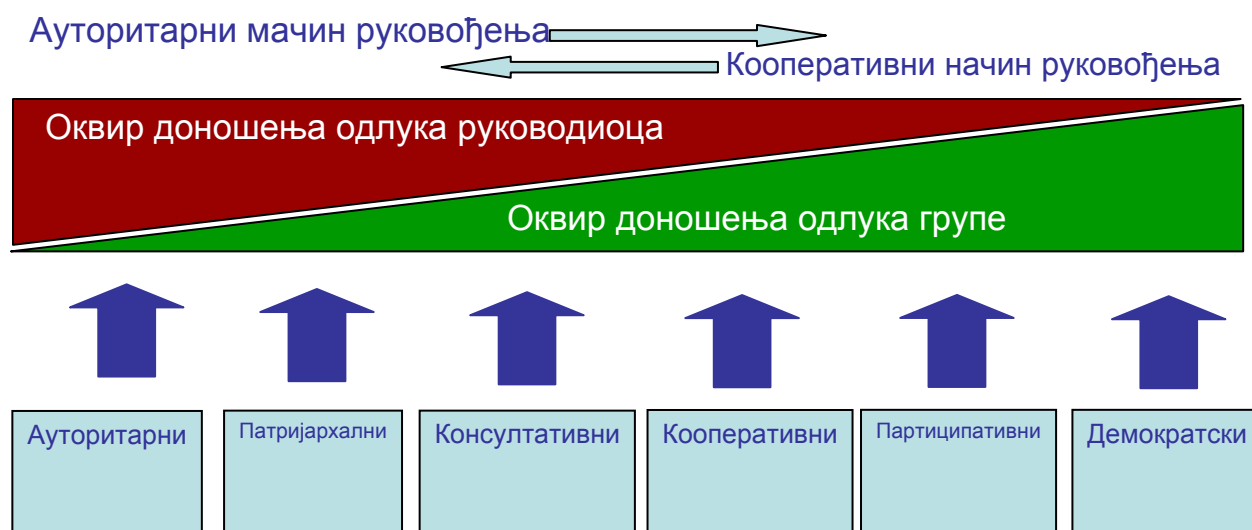
- Може да утиче на стварање тимског духа и посвећености међу особљем
- Показује храброст и посвећеност чиме изазива симпатије
- Контролише доношење одлука без посезања за ауторитарним руковођењем

Мане:

- Оставља мало простора за алтернативна мишљења и не позива на дискусију
- Може бити схваћен као непрофесионалан или снисходљив уколико се друга страна или особље не слажу са његовим мотивима
- Другима је тешко да преузму доношење одлука и да одржавају изнесене аргументе

Неколико набројаних предности и мана у процесу доношења одлука је заправо разматрање која врста процеса је најидеалнија за директора у сваком појединачном случају. Избор између различитог степена учествовања особља у процесу доношења одлука може се овако илустровати:

Приказ 2.2.2. Процес доношења одлука:



Може се закључити да је избор директора колико ће оставити простора групи да доноси одлуке.

За различите типове питања «екстремно» (=ауторитативно или демократско) одлучивање може бити следеће.

Питање Тип	Ауторитативна одлука	Демократска одлука
1. Успостављање идеала	Директива	Заједнички договор
2. Успостављање циљева	Директива	Заједнички договор
3. Доношење одлука	Директива	Кооперација
4. Успостављање метода рада	Директива	Кооперација
5. Помоћ при решавању проблема	Задате солуције	Могућност избора
6. Средства мотивације	Сигурност	Испуњеност
7. Моћ	Изнуда	Убеђивање
8. Односи	Једносмерни Зависни	Свесно заједнички Зависни
9. Контрола	Спољна контрола	Само-контрола

2.3. Управљање насупрот руковођењу

Следћи одељак садржи различите истраживачке податке, који могу послужити као корисни подсетници за директоре у разликовању управљања и руковођења-предвођења.

Главна ставка истраживачких резултата је да директори теже да проведу превише времена и кадрова на организовање, него на лидерство, иако је још увек руковођење важнији део посла успешног директора него управљање где је тешко поделити задужења.

Закључак: Директори морају бити веома савесни како распоређују своје време и да препознају шта је важно (руковођење) и шта је мање важно (већина управљачких задатака) и да у складу са тим одређују приоритете.

Најпре, дефиниција руковођења¹:

Вођа је дефинисан као

“Неко ко заузима позицију у групи, има утицаја на остале у складу са очекиваном улогом позиције коју има, координира и издаје директиве групи у циљу испуњавања циљева.”

(Група може, у нашем контексту, значити организацију СС школе).

Због тога је, **Руковођење**

“Процес утицања између вође и његових следбеника у постизању циљева које је дефинисала група, организација и друштво”.

У даљој разради ове дефиниције, вођа може због тога бити описан као особа, који има највише утицаја на уверења и понашање групе. То значи да је вођа онај који покреће акцију,

¹ Из књиге Christine de Neuville: “Да ли су менаџери лидери?”, University of Sydney, 2001

доноси одлуке, смирује расправе међу члановима групе, даје подстрек, служи као пример и увек је на челу групних активности.

Може се закључити да би се остваривало руковођење особа мора имати званични ауторитет, али и поседовати личне карактеристике, знање, снагу воље и енергију како би постала особа са кредибилитетом за ове функције у групи или организацији.

Овде су 2 важна закључка у дефинисању вођства:

- 1) Вођа не може да оствари сам све циљеве организације, тако руковођење заправо осигурава да организација као група може остварити ове циљеве.
- 2) Како вођство захтева сигурну моћ утицаја у организацији, способности руковођења имају мало повезаности са личним вештинама у администрацији и традиционалном управљању, већ имају више везе са квалитетом личне визије и идеја, као и способности да их убедљиво изложе организацији.

На основу другог истраживања директори генерално обављају 4 функције у организацији:

- Планирање
- Организовање
- Контролисање
- Предвођење

И општи успех директора зависи, највише, од избегавања лошег обављања посла у било којој од ове 4 категорије. То значи да директор не мора да буде изузетно успешан у некој од ових категорија, али не може бити ни слаб у овим областима.

С обзиром да је предвођење једини од ова 4 елемента који не може бити делегиран неком другом од стране директора, без подривања њене/његове позиције у организацији, долази се до закључка овог истраживања да директор *мора* бити способан да обавља добро руковођење и мора бити добар *или* у планирању, организовању, контроли *или* да осигура успешно обављање ових активности задуживањем других.

То значи да директор СС школе не мора, обавезно, поседовати специфичне вештине планирања, организовања или контролисања (све док има свест да осигура поделу ових задатака способним стручњацима), али се лично мора фокусирати на вођство/предвођење.

На основу стручњака за менаџмент, Јау-а Mintzberg-а², вођство је компонента рада директора, која је подразумева међу-односе у и изван организације који стварају промене.

То су :

Унутар организације (школе):

- Дефинисање организационе структуре и радне средине у којој подређени (особље) раде, налазе и развијају мотивацију
- Праћење и постављање активности особљу како би их одржали ангажованим (са осећањем важности обављања истих)
- Селектовање, подстрекивање, унапређивање и дисциплиновање особља што је у директној вези са стратегијским циљевима организације

² Из књиге J. Mintzberg: "Природа управљачког посла", McGraw Hill, New York, 1973

- Начин проналажења равнотеже између потреба особља и потреба организације –у погледу постизања што ефикаснијег рада организације
- Дефинисање будућих циљева организације које подржава особље-мотивисање и објашњавање када је то неопходно
- Распоређивање ресурса тако да је у складу са стратегијским циљевима организације

Изван организације (школе):

- Преговарање са другим вођама како би се створио и подржао нацрт реализације стратегијских циљева организације
- Маркетинг стратегијских циљева организације како би обезбедила подршка и разумевање циљева екстерног нацрта организације
- Регулисање препрека и проблема, који могу утицати на организацију

Испуњавањем ових области вођства, менаџмент се састоји од широког распона задатака које карактерише чињеница да они не утичу на то

- Како су стратегијски циљеви организације постављени, реализовани или схваћени
- Како је организација и радна средина школе успостављена, као и какви су услови за особље школе под којима би остваривали стратегију и били мотивисани
- Како особље гледа на то да ли школа има јасне циљеве и да ли ради у складу са овим циљевима

Наводећи ове дефиниције менаџмента, Mintzberg посредно каже да је заправо обрнуто, нешто што се заиста тиче директора како би се фокусирао на вођство, тј.

- Да даје приоритет оним задацима који имају директног утицаја на то како се стратегијски циљеви успостављају, имплементирају или схватају
- Да даје приоритет задацима који се односе на изглед организације и радне средине тако да се даје шанса особљу да обавља стратегијске циљеве у пракси и тако граде мотивацију
- Да даје приоритет задацима који се односе на осигуравање да су школске активности (и како су имплементирани) у складу са изборима, приоритетима и стандардима дефинисаним у стратегијским циљевима.

Тако можемо закључити да истраживање Mintzberg-а препоручује да би директори требало да дају највећи приоритет развоју и извршавању стратегије, као и праћењу и прилагођавању школске организације и радне средине у циљу испуњавања захтева стратегија.

Па, зашто онда директори толико времена троше на управљачке задатке, а тако мало на руковођење?

За ово питање је Mintzberg (у истом истраживању) навео листу фактора који утичу на фокусирање пажње директора на мање суштински важне делове њиховог посла остављајући тако недовољно ресурса за оне који су важни.

Закључак је да директори треба да буду свесни овог „пљачкања времена“, и кад код је могуће избегну упадање у замку непотребног губљења времена.

Фактори који одвлаче пажњу директора од руковођења:

- Послови управљања се отварају-затварају и директори се осећају обавезним да се прихвате оптерећујећег посла како би ишли корак испред. Мало је слободног

времена, а предаси су ретки. Бежање са посла после радног времена је психички тешко.

Последица: Директори сматрају да морају увек бити доступни како би одмах решили проблеме. Ови проблеми затим заокупљају њихове мисли и спречавају их да нађу време и ментални простор за размишљање и анализу.

- Управљачки рад је фрагментиран, пун кратких грозничавих активности и честих прекида. Директори морају стално да мењају понашање.

Последица: Директор не може држати мисао дуг период тако да је његова мисао увек усмерена ка брзим одлукама и акцијама пре него ка размишљању.

- Изгледа да директори често дају предност тренутним, специфичним добро знаним проблемима, типа „борба са ватром“.

Последица: Директори могу развити ове површне ставове према односима и условима, тако да њихов ум реагује и затвара се на тренутне стимулансе, радије на тренутне притиске него на шире, будуће циљеве и изазове.

- Како би се одржала брзина извршавања задатака, директори су склонији медијима и вербалној комуникацији, уместо писаној.

Последица: Директори губе фокус на анализи дубљих података, губећи и сласт за студиозним истраживањем, потребним за проширивање њиховог стратегијског знања.

Састанци „гутају“ драгоцену директорово време због дугог формалног трајања, великих група, цермонија, времена за транспорт. Директори често губе на ефикасности на састанцима - често зато што су они истовремено и неформална размена информација.

Последица : Менаџери троше време и губе фокус са циља и вредности састанка .

- Значајан део директоровог времена се проводи на остваривање спољних контаката и директних захтева или проблема које презентује особље. Чланови особља заобилазе често њихове директно надређене и излажу своје проблеме директно директору. Ово контактирање се често одражава у канцеларији директора уместо у радној средини особља.

Последица: Директор проводи доста времена на састанцима са спољним странкама и особљем, обично због разлога и времена које није планирао за то. Директор обично добија мало „користи“ (тј. сазнања о стварној ситуацији у организацији) са ових састанака који се одржавају на начин, и у време које је изабрала друга страна, а не директор.

Након свега, општи Mintzberg-ов закључак је да

Директори веома мало контролишу шта заправо раде. Пуно времена проводе посвећујући се обавезама које премало вреде да би оправдале потрошено време.

Дефинишући проблем отпочиње контрола које иде изнад ангажованости. Директор мора успоставити јасне границе свог заузимања за нешто како би

имао слободно време за питања руковођења. Многа ангажовања могу бити подељена ако је директор вољан да тако уради.

2.4. Одлуке инвестирања

Главна разлика између управљања СС школе централизованог и децентрализованог система је у могућности школа децентрализованог система да слободно планирају и одлучују о коришћењу финансијских извора.

У будућем реформисаном систему СС школа Србије, школе ће администрирати буџете, који ће се делимично састојати од државног и локалног доприноса са неким степеном флексибилности коришћења школа и делом од директног прихода које су школе стекле проширеним делатностима, донацијама и учешћем на пројектима.

Како би се применили ови фондови у складу са стратегијом развоја СС школе, школа ће морати да донесе одлуке инвестирања што значи да ће управа школе морати да направи алтернативне сценарије инвестирања, и упореди их по корисности за школу и њену стратегију.

Главна вештина управљања за овакав начин рада је бити способан додати финансијску вредност добитима школе. Како ће школа бити неко ко пружа услуге на тржишту за образовање и обуку, ова добра ће се састојати од зграда и опреме која је на располагању, расположивим програмима обуке и материјалима, вештинама и капацитетима особља школе и лојалности „клијената“, тј. студената, предузећа и организација локалне заједнице.

Већина одлука инвестирања ће укључити инвестирање финансијских средстава и/или радног времена у побољшање једног или више горе поменутих добара. У циљу адекватне процене алтернативних опција у будућем нацрту где школе могу одлучивати о својим улагањима, неопходно је онда тачно одредити очекивану вредност сваке од алтернатива развоја.

Тренутно, по сазнањима Програма реформе средњих стручних школа, овај тип прорачуна се ретко спроводи у СС школама – и вештина управљања инвестицијама и доношење одлука о инвестирању су области у којима је стручним школама потребна обука.

Укратко:

- У децентрализовану систему управљачи, СС школа морају изабрати алокацију ограничених средстава у алтернативне инвестиционе прилике.
- Стога, управљачи СС школа морају знати да:
 - Размотре све изборе за инвестиције
 - Процене и упореде вредности инвестиција
 - Процене ризике за инвестирање
 - Препознају вештине као ресурсе и искористе их

Основно значење одлука о инвестирању, попут области учења, јесте да се школска имовина почне разматрати кроз постављене вредности:

Вредност вештина особља се огледа кроз очекивани добитак које ове вештине могу донети школи по питањима уписа ученика и/или развоја комерцијалних активности.

Вредност програма обуке и материјала је добитак кроз очекивани број ученика који може да привуче, и броја комерцијалних активности које се могу развити на основу курса.

Све вредности подлежу амортизацији у складу са протоком времена: опрема и материјали застаревају, вештине запослених постају истрошене, програми обука губе везу са потребама тржишта рада.

Одлуке о инвестирању школе, дакле, треба да узму у обзир обе ствари:

- Које су инвестиције неопходне како би се одржала вредност постојеће имовине?
- Које су инвестиције најисплативије за развој школске имовине?

Приказ 2.4.1. Пример одлуке о инвестирању:

Развој нових програма ССО-а:

Инвестиција:	Време потрошено са особљем Обезбеђивање неопходних обука за особље Опрема и материјали
Корист:	Потенцијална продаја нових програма ССО-а Потенцијал повећања уписа ученика на основу расположивости нових програма ССО-а Употреба појединих делова развијених курсева у другим програмима ССО-а
Ризици:	Промене у потребама за обуку Очекивани век трајања програма ССО-а

Процените инвестиције наспрам других начина коришћења средстава

У примеру датом у Приказу 2.4.1., управа школе ССО-а треба да процени:

- Колико ћемо нових ученика привући уколико им понудимо ове нове програме ССО-а? (следеће године, годину после итд.)
- Какав ће бити очекивани добитак школе од ових нових ученика? (следеће године, годину после итд.)
- Да ли ћемо моћи да продамо ове програме ССО-а, или њихове делове, и зарадимо? (следеће године, годину после итд.)
- Можемо ли повећати атрактивност неких других програма додајући елементе ових нових програма ССО-а? Ако можемо, како процењујемо додатну вредност ових програма стечену кроз нове елементе?

Која је укупна очекивана финансијска вредност ових нових програма ССО-а? (у односу на приходе од последњих година са додатим фактором умањења, н.пр. 0.8 за 2. годину, 0.6 за 3. годину итд. да би се приказала амортизација).

Да ли ова очекивана финансијска вредност оправдава инвестицију од X часова уложеног времена и X динара уложених у материјал и обуке за особље?

Или можемо да постигнемо веће финансијске вредности улажући исте инвестиције (време и новац) у друге развојне активности? Или ћемо моћи да постигнемо приближно исте вредности али уз мањи ризик ако изаберемо друге инвестиције?

2.5. Закључци са Програма обуке за директоресредњих стручних школа

Током Програма обуке за управе школа ССО-а, 62 директора школа ССО-а из свих региона Србије су била упитана да од 51 опште компетенције у управљању, које је дефинисала данска консултанска кућа, идентификују 17 најважнијих компетенција у управљању школама ССО-а које у будућности треба да поседује директор школе у Србији. Свака компетенција је била до детања описана.

На основу одговора учесника, створен је профил кључних компетенција директора школа ССО-а у Србији:

Приказ 2.5.1. Профил компетенција директора:

Вештине:

СПОСОБНОСТ СТРАТЕШКОГ РАЗМИШЉАЊА
ОСТВАРИВАЊЕ ВИЗИЈЕ

Кључне компетенције:

СПОСОБНОСТ ПОСТАВЉАЊА ЦИЉЕВА
СПОСОБНОСТ МОТИВАЦИЈЕ

Личне карактеристике:

СПОСОБНОСТ ОРГАНИЗОВАЊА
УПОРНОСТ
СПОСОБНОСТ ОДРЕЂИВАЊА ПРИОРИТЕТА
ОСНИВАЊЕ ЕФИКАСНИХ ТИМОВА
СПОСОБНОСТ ПЛАНИРАЊА
КРЕАТИВНОСТ

Када су додатно упитани да процене сами себе у свакој од ових одабраних компетенција, показало се да су директори школа ССО-а најслабији у остваривању визије, способности стратешког размишљања и способности планирања.

Уопште, одговори директора школа ССО-а су откривали да су вештине које поседују попут организације и управљања особљем подједнако јаке као и вештине стратешког управљања и само-организације.

Из тога се може закључити да би у наредним обукама за директоре школа ССО-а, нпр. у наредном циклусу Програма реформе ССО-а, фокус требало ставити на јачање развоја стратегије и визије/јачање управљачких компетенција директора школа ССО-а.

Додатно, посебне области развоја вештина директора школа ССО-а, како су предложили менаџмент фацилитатори именовани од стране Програма реформе ССО-а, обухватају:

РАЗВОЈ ОРГАНИЗАЦИОНИХ СПОСОБНОСТИ:

У додатку, специфична подручја развоја вештина директора ВЕТ школа, која предлажу менаџмент фацилитатори именовани од Програма реформе, обухватају:

РАЗВОЈ ОРГАНИЗАЦИОНИХ СПОСОБНОСТИ:

- **Одређивање исправног типа организације који се рефлектује на обим школе**
- **Организација наставног процеса: практична организација ко ради шта, зашто и како**
- **Организација практичне наставе**

- **Познавање организационих модела како би се омогућио приступ различитим опцијама**
- **Мотивисање и укључивање Организације**

РАЗВОЈ СТРАТЕШКИХ ВЕШТИНА:

- **Комуникација и сарадња са социјалним партнерима и НВО**
- **Развој квалитетних пројеката ради развоја школе**
- **Развој партнерства са другим СС школама у Србији/иностраништу**
- **Развој додатних активности и континуираних обука**
- **Развој сценарија за побољшање опреме**
- **Прикупљање података са тржишта рада како би се израдио дугорочни план уписа**
- **Размена информација и изградња мреже у локалној заједници**
- **Истраживање имиџа школе**

ЛИЧНИ РАЗВОЈ:

- **Превазилажење отпора према променама**
- **Способност планирања/организације укључујући лично планирање**

3. Организациони развој у СС школи

Уобичајена грешка у управљању (као и став, који се често сретао током обуке директора стручних школа) је претпоставка да се може увести нова стратегија и развој, а да сама школска организација да остане непромењена.

Многи директори су имали природни отпор или нелагоду према мењању постојећих организационих модела пошто ће се ове промене директно одразити на њихове сопствене услове рада. Али уместо да се боје или противе променама, будући директори стручних школа треба да их пригрле као интергрални елемент развоја школе.

Ако упоредимо школу са производним предузећем, можемо закључити да, када се мења производ и производни процес, мора да се промени и организација како би пратила овај развој.

Организација састављена од људи (људски ресурси) и организациони развој значи (ре)организовати ове ресурсе и хијерархијску везу међу њима тако да се постигне максимум радне ефикасности, енергије и мотивације.

Укратко, када децентрализација значи то да школа мора да стави већи нагласак на развој и експанзију активности, школска организација треба да буде развијена на тај начин да дозволи да особље постане покретач развоја у школи.

Главно искуство земаља ЕУ у овој области сугерише да током децентрализације школског система развој организације ће (и треба да) узети следећи правац:

- **Смањење хијерехије у оквиру организације – како би се омогућио слободан проток идеја до оних који доносе одлуке**

- Смањење фокуса на контроли и надгледању на најмању могућу меру. Контролне функције су ретко исплативе у тржишној економији док су школски ресурси боље примењиви у развоју и услужној делатности
- Делегирање компетенција и одговорности одлучивања до нивоа који је особље спремно и способно да прихавати и изврши
- Дозвољавање већем броју запослених да постану екстерни представници школе у мрежама, асоцијацијама и сарадњи на пројектима
- Већи фокус на систем конкретних и објективног награђивања иницијативе и рада особља
- Увођење само-управљачких тимова у организацију за поједине задатке планирања и развоја

Наравно треба да будемо свесни да се СС школе у Србији разликују од оних из ЕУ по једној битној особини: ограничен утицај управе СС школа на запошљавање у школи и (тренутно) ограничена могућност школа да утиче на плате и остале новчане бенефиције за особље.

Ипак, мора се очекивати да ће са имплементацијом реформе у средњем стручном образовању, поједине школе успети да добију веће могућности да стимулишу и награде позитиван став у раду.

Како бисмо схватили факторе организационог развоја, корисно је сагледати школу састављену из три главне области:

- Ресурси и капитал расположиви школи (имовина)
- Тржиште у оквиру кога школа функционише
- Организациона структура, коју је школа одабрала, да на најбољи могући начин примени ресурсе и капитал у служби тржишта

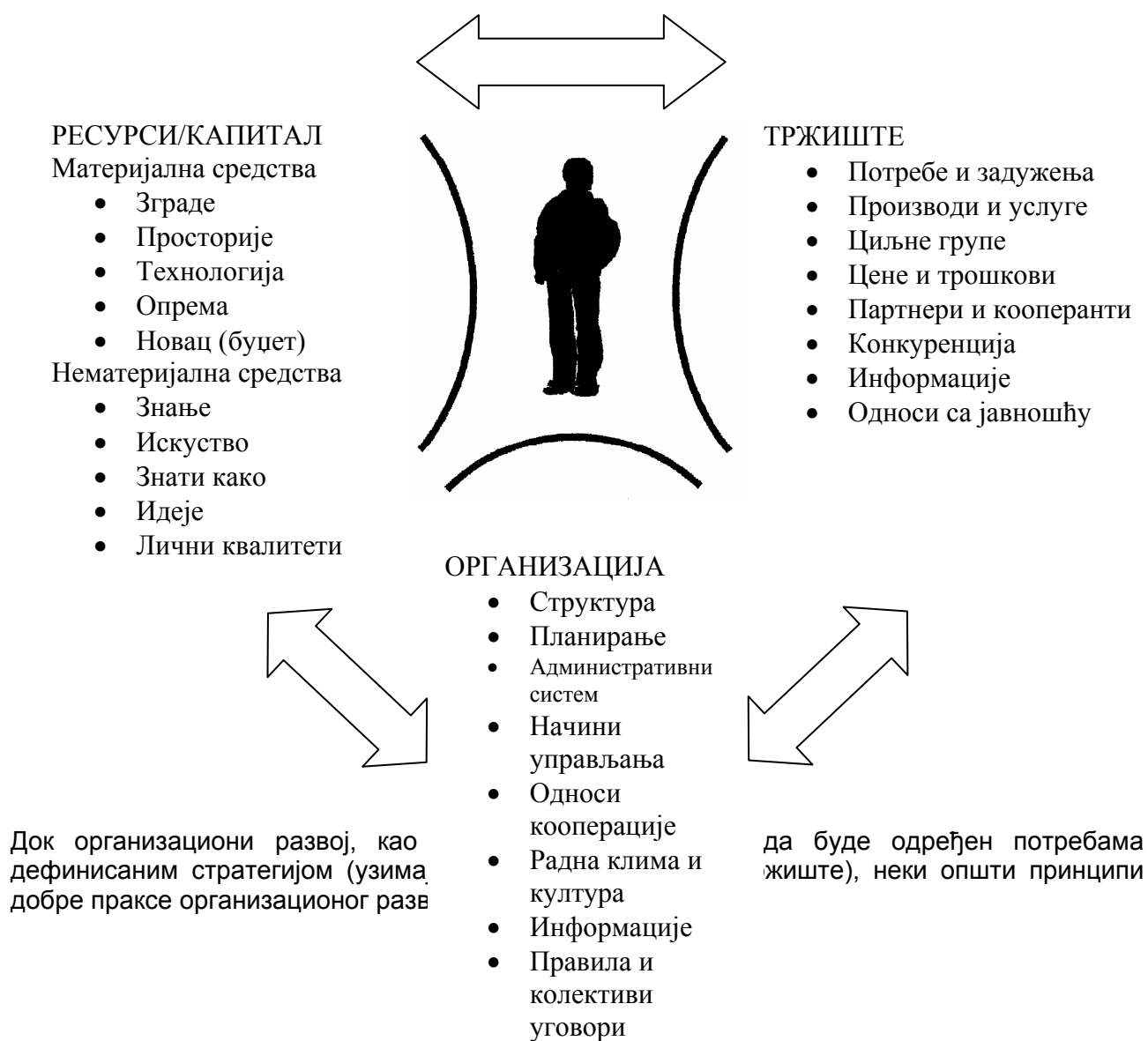
Имовина и тржиште су области које школа може само *делимично* да контролише. Обе области укључују факторе који су изван контроле школе, као што су развој пословног сектора у локалној средини школе као и промене у регулативима државног буџета.

Оруђе којим школска управа може делимично да контролише ове области је стратегија, у којој се одређује како школа планира да развије и употреби своју имовину и како да развије и служи тржишту.

Организациона структура, као трећа област у школи, разликује се од других по томе што је ексклузивно интерна ствар школске организације. Пошто је повезана са другим областима и стратегијом коју је школа дефинисала за своју имовину и тржиште, организациони развој постаје школско интерно оруђе да буде сигурна како је све добро припремљено да би се спровела планирана стратегија и како би се одговорило на промене које диктирају услове које се односе на имовину и тржиште.

Закључак је да организациони развој у стручним школама мора да одражава стратегију коју је школа изразила и да одговори на потребе ове стратегије.

Приказ 3.1. Три области развоја организације



Принципи организационог развоја и процеси укључивања

1. принцип: Створити будућу визију која води до акције:
 - Која је инспиративна
 - Која може и биће ефикасна
 - Која садржи основне вредности

2. принцип: Ослободити прикривену енергију организације
 - Увек постоје ствари које може да побољша неко ко уме и хоће

3. принцип: Узети у обзир да ће свет наставити да се мења током процеса развоја
4. принцип: Фокусирати се на основну идеју на којој је заснована иницијатива развоја:
- Идеја је предуслов за обавезу
 - Показати основни став који одражава идеја другим људима
5. принцип: Пронаћи кључне особе и таленте за будућност који могу и хоће да преузму одговорност за будућност на нови начин и укључити их у посао
- Имати енергију
 - Поседовати вештину
 - Сетити се “нових” колега
 - Избећи класичне представе представљања
6. принцип: Реализовати развој кроз иницијативе и акције појединаца и група
- Боље имати више иницијатива него сувише мало
 - Настављати и настављати
7. принцип: Обезбедити да прогрес буде одмах видан и информисати о њему
8. принцип: Не заборавити да жељени резултати и путеви који воде до њих су подједнако важни
- Суштина нових иницијатива мора бити демонстрирана и видна од самог почетка

Слично, за сваку иницијативу организационог развоја која одговара горњим принципима могуће је урадити листу за проверу како би се преконтролисало да ли је иницијатива промишљена како треба, да ли је потврђена и да ли се слаже са целокупном стратегијом развоја стручних школа:

Листа за проверу иницијатива организационог развоја:

Сврха/Идеја:

- Зашто желим/о ово?
- Која настојања и идеје стоје иза овог пројекта?
- Који су наши/моји мотиви?
- Коју корист ћемо/ћу добити од учествовања у овоме?

Лични радни принципи (смернице):

- Како ћемо/ћу радити на реализацији?
- Информације?
- Учешће?

Циљеви и жељени резултати:

- Ко мора да има корист од овога?

- Који видни резултати морају бити постигнути?
- Како ћемо/ћу то проценити?

Организација:

- Ко мора да учествује у развојном раду?
- Ко мора да доноси одлуке – и како?
- Хоћемо/хоћу ли организовати радне групе, групе за одлучивање, групе за консултацију итд.?

Активности, време, прекретнице:

- На чему ћемо/ћу прво радити?
- Кроз које активности ћемо/ћу морати да прођем?
- Какав је наш/мој временски оквир?
- Хоћемо/хоћу ли да поставим прекретнице развоја?
- Како ћемо/ћу да одржавам обавештеност организације?

Ресурси, средства:

- Које ресурсе је неопходно обезбедити (просторије, опрему, експертизу, капитал)?

Мрежа:

- Ко сачињава нашу/моју мрежу (особље/експерти, подржаваоци/пионири, одлучиоци/лобисти)?

Конкретни предлози/идеје:

- Које конкретне предлоге и идеје већ имамо на овом ступњу?

Један од кључних управљаћких изазова у вези са организационим развојем јесте да се осигура да организација учи из развоја који се спроводи. Пошто организације чине људи а, људи ће аутоматски процењивати промене којима су изложени, задатак управе је да ова процена добије своју форму како би се из тога генерисало учење проистекло из развојних активности.

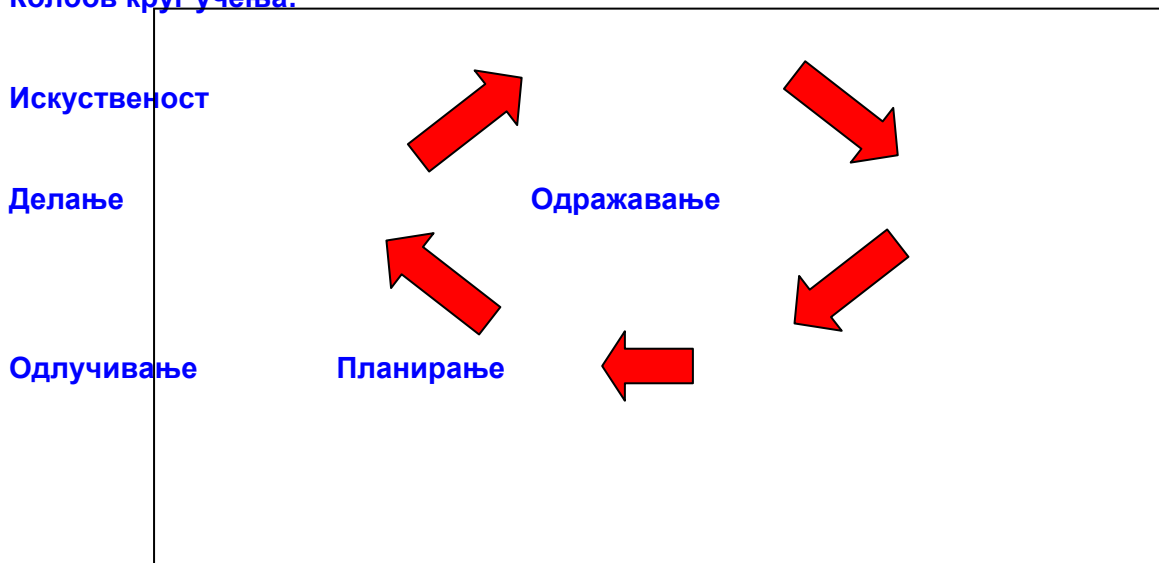
Ова врста учења је кључна како би се избегле будуће грешке (и понављање грешака), као и да се унапреде могућности организације да предвиди утицаје будућих предлога за развој.

Нпр. ако реорганизација у неком сектору доведе до притужби запослених о погоршању радних услова у том сектору, од велике важности је да организација (нпр. Школска управа) систематично испита да ли је у питању неколико незадовољних наставника или заиста постоји негативан утицај на радне услове директно изазван реорганизацијом. Овај предлог наглашава разлику између *Организације која учи* и оне статичне.

Немачки социолог Kolb илуструје формализовано учење следећим прстеном:

Приказ 3.2. Учење засновано на искуству:

Колбов круг учења:



Кључни управљачки изазов лежи углавном у томе да се осигура да стечено искуство буде систематично анализирано и да се одражава, као и да се овај одраз унесе у планирање будућег развоја.

3.1. Тимска организација

Једна специфична иницијатива организационог развоја коју препоручујемо да стручне школе узму у обзир јесте тимска организација.

Сврха тимске организације је да се део оперативних процеса школе додели тимовима састављеним од особља којима се даје изванредан степен слободе да одлуче како ће организовати процес који им је поверен.

Потенцијална корист од тимске организације је у томе што се ослобађа креативна енергија запослених и ствара се “сигурна” радна средина да особље изрази своје вештине. Додатно, тимска организација даје запосленима већи осећај да могу да утичу на радну ситуацију и повећава радну мотивацију.

Тимска организација може да се примени на много начина: од “опрезног” првог корака у успостављању тима како би се реализовале неке мање битне функције школе (попут организације дешавања или писања пројекта) до потпуне делегације организовања процеса обуке за тимове наставника.

Врло је важно нагласити да корист од тимске организације не долази аутоматски и да оснивање тимова без праве припреме и/или подршке са обе стране, чланова тима и школске управе, може да доведе до негативних резултата.

Генерално, приликом оснивања тимова управа СС школе треба да обрати пажњу на следеће:

1. Јасан разлог

- **Зашто успостављати тимове?**



Организација мора да има јасне разлоге за избор успостављања организације засноване на тимовима.



Организација, такође, мора да јасно дефинише циљеве и шта жели да постигне успостављањем тимова – као и систем провере да ли је замишљено заиста и остварено.

2. За коју функцију?

Школска управа треба да размотри за које функције је реално и пожељно основати тимове.

На овој тачки, важно је одлучити да ли су школа и особље о коме је реч спремни да организују део главних активности у оквиру тима или треба експериментисати са тимском организацијом у мање битним (мање ризичним) областима у оквиру секундарних активности школе.

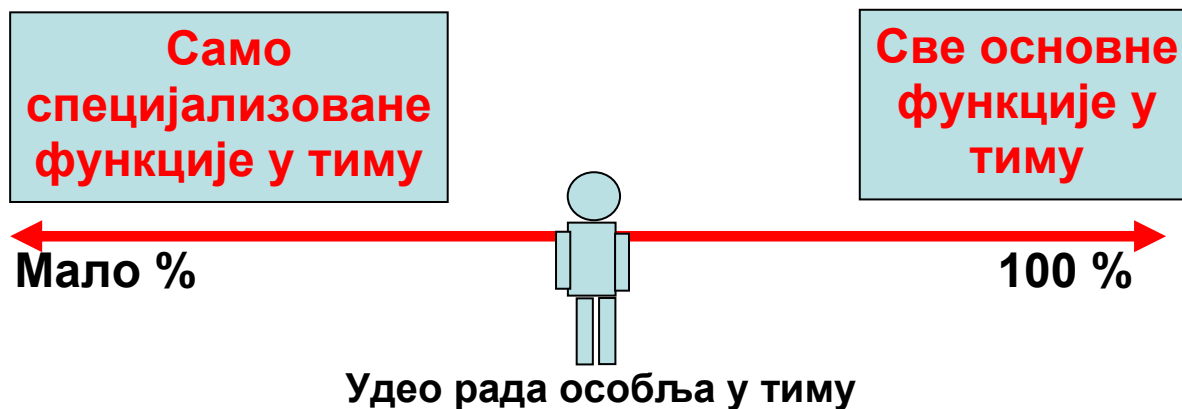
Искуство из програма обуке у менаџменту за СС школе показује да је већина школа које су усвојиле модел тимске организације одлучила да прошири искуство са небитних области на главне операције.

Типичан пример тимске организације укључује:

- Тимове за одржавање и физичко побољшање школе
- Тимове за организацију специфичних догађаја у школи
- Тимове за маркетинг, односе са јавношћу или друге екстерне активности школе
- Тимове за писање пројеката у школи

Како успостављамо тимове?

Кључно питање: Који ниво тимске организације смо себи поставили за циљ?



Када бира ниво тимске организације, школска управа мора узети у обзир који ниво је:

- Реалан?
- Пожељан?
- Неопходан како би се остварили постављени циљеви?

Као и такође спремност

- Особља да прихвати тимску одговорност
- Школске управе да делегира моћ одлучивања

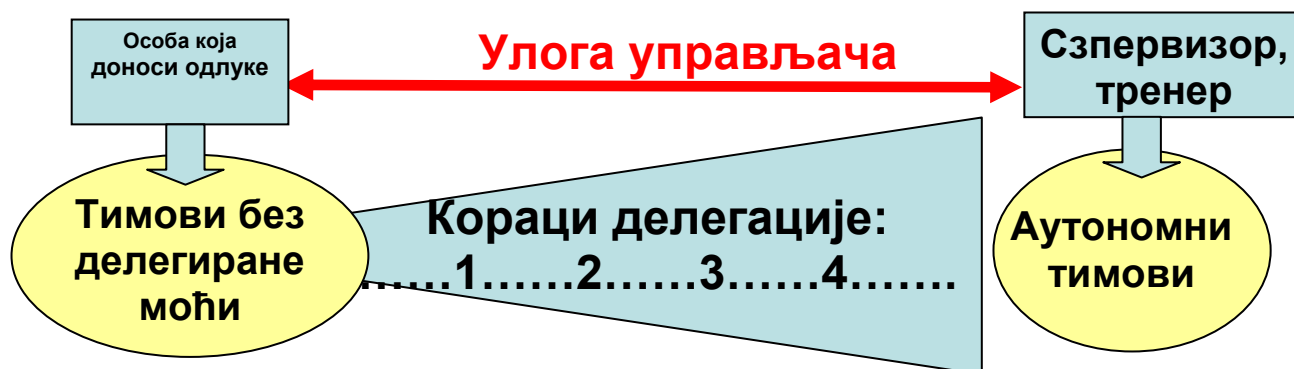
3. Колико моћи делегирамо тимовима?

Најважније је да школска управа размотри који степен делегирања је тим спреман да прихвати. Што је тим способнији да се ослони на сопствено усмерење и независан рад, то су већи захтеви да се тај тим сам организује и реши интерне конфликте.

Додатно, већи степен самоорганизовања дат тиму, ствара и веће захтеве да се подршка школске управе промени са традиционалне према обучаваљачкој. Ово подиже подједнако важно питање спремности и капацитета управе да изнесе ову функцију.

Искуство из програма обуке у управљању за СС школе показује да је већина тимова, које су школе основале, задобило одређени степен аутономије у планирању, и неким тимовима је дато право да сами организују улоге у тиму. Мада није било примера тимова који су стекли управљачку аутономију или финасијску компетенцију. Обазрив приступ је био препоручен током програма обуке и надгледане школе су га усвојиле.

Степен делегирању тиму:



- **Административне моћи/делегиране дужности**
- **Ратвој моћи/ делегиране дужности**
- **Само-организациона моћ/ делегиране дужности**
- **Финансијска/моћ повезана са питањима особља/ делегиране дужности**

Најважнија активност школске управе у поступку успешне интеграције тимова у организацију представља осигурање правилне припреме тимова.

Средство да се постигне овај циљ је изградња тима, н.пр. обука чланова тима о захтевима неопходним за добро функционисање тима. Ово укључује успостављање добрих вештина комуникације у тиму и способности да реше интерне конфликте на позитиван начин.

Вежбе за рад у тиму (оптимално на неформалном и “пријатељском” окупљању) помажу да се извежба сарадња у тиму на неформални начин и дозвољава дискусију о улогама у тиму и сарадњи. Лични профил члана тима и приоритети у тимском раду могу бити тестирани кроз један од многих познатих самотестирања, тзв. Белбинов тест (погледати www.belbin.com за бесплатну пробну верзију).

Изградња тимова

Зашто?

- Створити осећање да се тим осећа као тим
- Развити квалитетну и отворену комуникацију у тиму
- Пружити тиму позитивно искуство

Како?

- Дискусија + Тест о тимским улогама (Belbin)
- Употребити тимску вежбу и дискутовати о тимском раду
- Обука из области комуникације и решавања проблема

4. Стратешки развој

Као свако предузеће, свака СС школа мора да има стратегију будућег развоја. У недостатку стратегије школа ће бити попут брода без кормила који бесциљно лута остављен на милост расположењима школске управе и неспособна да одговори на професионалан начин на промене које долазе споља.

Рад на стратешком развоју у СС школи треба да се заснива на анализи тренутне ситуације у школи. Ово се може урадити кроз СВОТ анализу (видети доле, секција 4.1.).

Како би употпунили анализе тренутне ситуације, школа треба да изради своју мисију у тзв. изјави о мисији.

Изјава о мисији је кратак (1-3 реченице) опис *због чега школа постоји*. Изјава о мисији треба да одговори на питања:

- Зашто сте у послу?
- Који “производ” “производите”?
- Ко су ваше муштерије?
- Коју вредност пружате својим муштеријама?

Пример мисије би могао бити:

“Техничка школа у Новиграду је регионални центар за стручно обучавање, услужује локалну заједницу могућностима стручног образовања као одговор на потребе тржишта рада. Пружамо младим и одраслим ученицима релевантне и савремене квалификације које обезбеђују посао и дају могућност напредовања у професионалној каријери”

Следећи корак је да погледате у будућност. Најважније од свега је да школа изради визију. визија треба да буде, као и у случају са висијом, кратка и треба да одговори на питање:

- Шта желимо да будемо у будућности?

Визија треба да изрази шта желимо да буде карактеристика наше школе у неком будућем тренутку (рецимо за 3-5 година), по чему желимо да будемо познати и зашто ће наша школа бити релевантна у будућности?

Пример визије би могао бити:

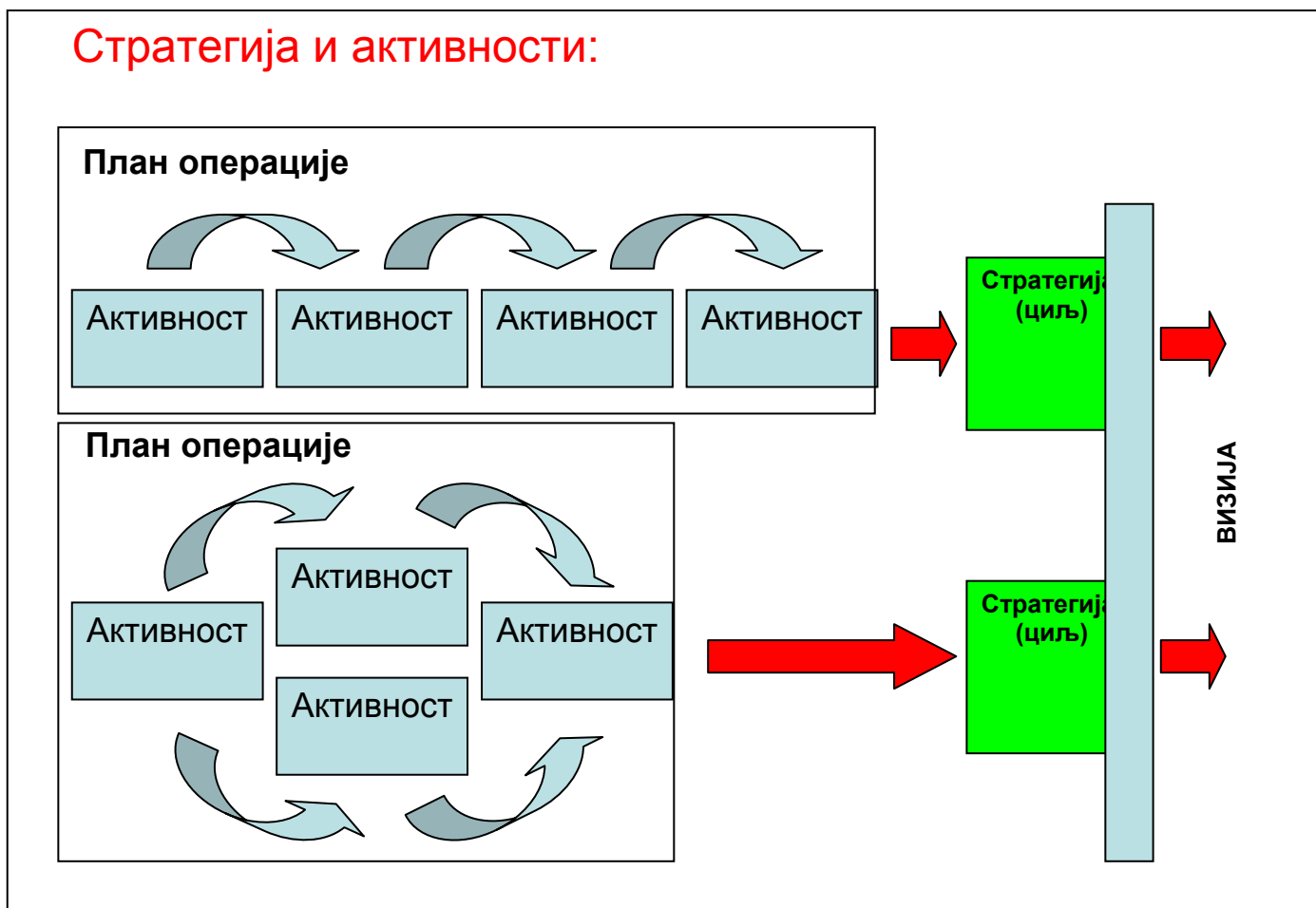
“Техничка школа у Новиграду има циљ да постане највећа, најмодернија и најдинамичнија институција стручног образовања у региону. Желимо да будемо карактеристични по својој флексибилним и модерним услугама у обучавању, нашем међународном профилу и стандардима у опреми, нашој блиској и ефикасној сарадњи са пословним светом. Наши млади и одрасли ученици морају искусити посвећеност без премца и услуге наших обука и саветовања, које резултирају бољим могућностима запошљавања него оне које се нуде у другим СС школама.”

Основни задатак биће онда дефинисање стратешких циљева који ће заиста школу превести из садашњег статуса и ситуације (Мисија) до њеног будућег утврђеног циља (Визија).

Сви стратешки циљеви морају бити у складу са Визијом.

Сваки стратешки циљ требало би затим да буде детаљно обрађен у Плану активности, који описује практичне и мерљиве активности како да школа оствари стратешки циљ.

Приказ 4.1. Од активности до визије:



План активности требало би да обухвати јасне и мерљиве назнаке о томе КАДА би поједине активности требало да почну да се реализују, КО је одговоран за ту реализацију и КАКАВ РЕЗУЛТАТ се очекује од те активности.

Квалитет плана активности зависи од тога колико добро може да прикаже реалан и поуздан процес кроз који школа пролази од садашње ситуације до постизања стратешког циља.

Образац за израду плана активности прикључен је као Анекс Б Приручника.

Закључак:

Основни делови стратегије развоја средњих стручних школа су

- Представљање мисије
- Визија будућности
- Број стратешких циљева, од којих је сваки прилагођен развоју у складу са визијом
- План активности за сваки стратешки циљ

Развој стратегије мора бити сумиран у бизнис плану стручне школе. Бизнис план је инструмент комуникације којим се спољним партнерима и самој школској организацији на професионалан начин представља начин на који школа планира свој развој у будућности.

Бизнис план мора да садржи:

- Основне податке о школи
- Представљену мисију
- Визију будућности
- Све стратешке циљеве

Бизнис план не мора обавезно да садржи све планове активности, јер су то у великом броју случајева интерна средства којима се управља процесом развоја. Ипак, бизнис план би требало да садржи временски оквир који приказује како је развојни процес временски планиран, и општи буџет, који кроз основне ставке приказује очекиване приходе школе у неколико наредних година, као и како школа планира да расподелу средства за инвестиције повезане са стратешким циљевима.

Образац за бизнис план прикључен је као Анекс А Приручника.

Бизнис план написан је обично на 10-15 страна и требало би да обухвати довољно детаља који ће омогућити читаоцу да стекне јасан увид у реалност и релевантност развоја који школа планира.

То значи да план читаоца мора да увери:

- √ Да сви стратешки циљеви којима школа тежи заиста воде у смеру визије
- √ Да ће, ако се остваре, наведени стратешки циљеви заиста водити школу ка испуњавању визије
- √ Да су за постизање стратешког циља планиране реалне активности и да ће имплементација тих активности највероватније водити постизању стратешког циља

- √ Да школа има реалан временски план за имплементацију својих стратешких циљева и да постоји реални вишак расположивих ресурса за имплементацију свих активности

Ако бизнис план не садржи довољно детаља, неће бити право средство за комуникацију, јер читалац неће моћи на основу плана да утврди да ли школа има поуздану стратегију за будући развој.

Ако бизнис плану недостаје чврста веза између представљене визије, стратешких циљева и планираних активности, деловаће недовршено или непоуздано и самим тим неће успети да представи будућу стратегију школе.

Закључак: Управа стручне школе требало би да са посебном пажњом припрема развојну стратегију и бизнис план. Ако је добро припремљен, биће то најважнији документ у школи.

Коначно, треба приметити да је подједнако важно да је са развојном стратегијом сама школа добро упозната, да је стратегија схваћена и прихваћена. Стратегија којој недостаје подршка и која није прихваћена од школског особља, које ће је коначно реализовати, вероватно неће успети због недостатка мотивације.

Због тога је препорука Програма обуке у управљању стручним школама да се у оквиру развоја стратегије успостави и процес укључивања особља.

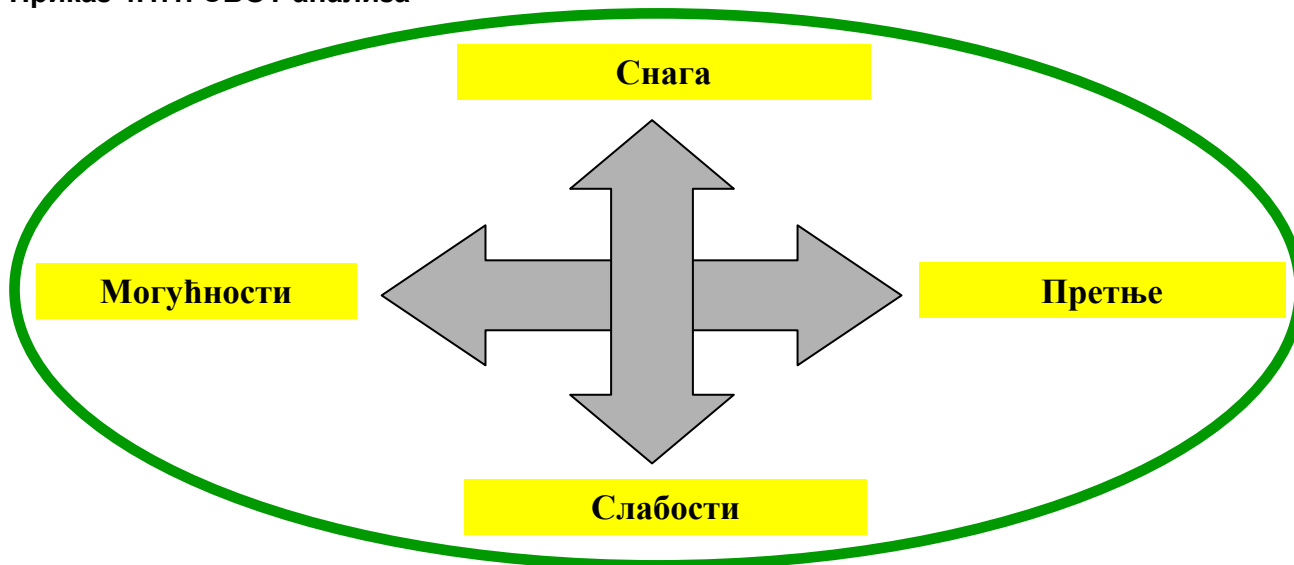
Пример из стручних школа земаља Европске уније (Технички колеџ у Алборгу, Данска), као илустрација процеса развоја стратегије и одабира стратешких циљева, укључен је као Анекс В Приручника.

4.1. SWOT анализа

Стандардни инструмент за анализу тренутне ситуације у школи на основу којег стратегија развоја треба да буде развијена је SWOT анализа.

SWOT (скраћеница са енглеског језика) значи снага – слабости – могућности - претње

Приказ 4.1.1. SWOT анализа



(Интерна) анализа снаге и слабости односи се на унутрашње карактеристике школе, док (екстерна) анализа могућности и претњи обухвата спољне факторе који утичу на школу.

Интерне снаге и слабости:

Интерна анализа се спроводи како би се установило која развојна стратегија треба да буде примењена у областима као што су: развој људских ресурса, стратегије избора нових радника, социјално и професионално окружење, области маркетинга, администрације и финансија. Фокус треба да буде на следећим областима:

- Идентификација професионалних и личних квалификација особља, прилагодљивост променама, спремност на сарадњу, подела задатака у односу на старост и компетенције, управљачки ресурси итд.
- Какав је приступ раду када је реч о креативно-квалитативним активностима као што су: - развој дидактике, професионализма, услуга итд. – интернационализација, развој људских ресурса и компетенција, развој квалитета итд.
- Педагошки принципи
- Окружење за учење и социјално окружење
- Радна средина, средства, зграде/простор и опрема
- Како ученици, пословни свет и конкуренти оцењују слику школе
- Финансијска ситуација и могућности за њено побољшање
- Уговори о сарадњи, савези и могућности за повезивање

Екстерне могућности и претње:

Екстерна анализа се спроводи како би се сагледали трендови и тенденције у друштву које школа мора узети у обзир. Политичка компонента је важна, јер има пресудан утицај на све аспекте деловања школе, од финансија до дидактике.

Али и други фактори могу утицати на свакодневну ситуацију и будући развој:

Политика	Које нове законске иницијативе могу утицати на стратегије,
----------	--

	шта су карактеристике тренутне политичке ситуације и који директни индикатори могу бити идентификовани?
Финансије	Који финансијски фактори могу утицати на ситуацију у стручним школама?
Окружење	Који фактори из окружења и енергетски ресурси могу утицати на тренутну ситуацију?
Технологија	Који су трендови технолошког развоја важни и како ће се одразити на ситуацију у школи?
Демографска ситуација	Који демографски трендови могу бити предност или претња за школу?
Култура	У ком правцу се развијају основне друштвене вредности, како се мењају у садашњости и како би те промене могле да утичу на школу?

Укључене стране и мреже

У сектору стручних школа, питање конкуренције мора да буде покривено, али је подједнако важно извршити анализу свих укључених страна и мрежа. Који политички чиниоци представљају могућност за дијалог за школу како би остали на првој линији развоја? Који савези могу бити склопљени? Која саветодавна тела и чиниоце школа жели да укључи у дијалог? Које поруке ово може да обезбеди? Одакле стручне школе регрутују своје ученике? Какве везе могу бити успостављене са онима који обезбеђују ученике, као што су продужне школе и основне школе?

У сажетој форми, ово би се могло описати на следећи начин:

Ученици и учесници на курсевима	Одакле ученици долазе, географска распрострањеност, развој трендова током протеклих година и прогнозе за наредних 5-10 година?
Везе са пословном заједницом и осталим укљученим странама	Ко су главне укључене стране, место одвијања, развој сектора предузећа, развој конкуренције и остали релевантни фактори? Којим потребама и функцијама се бави одељење/стручна грана/сектор? Каква су очекивања укључених страна, шта ученици желе да добију од школе, какву улогу друштво сматра да школа треба да испуни и шта су могућности и претње?
Конкуренција	Ко су релевантни конкуренти? Какво је њихово учешће на тржишту, снаге и слабости – какве циљеве и планове они имају? Какав се развој очекује у будућности када је реч о конкуренцији?
Сарадња и мреже	Које школе су могући ``снабдевачи`` стручне школе, укључене у споразуме о сарадњи итд.? Какви потенцијали и ограничења постоје када је реч о сарадњи? Какви савези могу бити успостављени, а који савези представљају претњу? Да ли сличне иницијативе могу бити примењене и на друге врсте обука које школа организује, нпр. образовање одраслих или отворено учење?
Друге могућности и претње	Који од осталих секторски специфичних технолошких, повезаних са окружењем, финансијских и / или политичких трендова представљају значајне могућности или претње?

Закључак на основу SWOT анализе

Опис тренутне ситуације:

Коначно, закључак се доноси након спроведене интерне и екстерне анализе. Веома је важно да школа може да да опис тренутне ситуације, који је размотрило особље на основу анализа. Уз то, и можда најважније - мора бити транспарентно како су, на основу анализа, закључци донети. Само ако се то обезбеди закључци ће постати релевантни и бити релевантна основа за припрему развојне стратегије.

Употреба резултата SWOT анализе:

Сама SWOT анализа или опис тренутне ситуације, не треба да буду укључене у развојну стратегију или бизнис план. Најважнији је да су сви закључци изведени из SWOT анализе узети у обзир приликом формулисања визије за будућност и стратешких циљева који треба да буду постигнути. За сваку важну идентификовану могућност, мора постојати стратегија која ће дефинисати како искористити ту могућност. Слично, и за сваку велику идентификовану претњу мора постојати стратегија која ће дефинисати како ће школа превазићи негативне ефекте претње.

4.2. Кључне тачке из Програма обуке у управљању стручним школама

Током Програма обуке у управљању стручним школама, директори из 55 школа су, уз подрушку менаџмент фацитатора претходно обучених од стране Програма, формирали тимове за развој стратегије у својим школама и припремили стратегије развоја и бизнис планове које су предали Програму реформе средњег стручног образовања.

На основу оцене поднетих бизнис планова идентификовани су следећи општи проблеми и кључна места:

Кључна тачка: Бизнис план мора да буде прецизан и детаљан како би могао да функционише као средство за управљање и комуникацију

Добар пословни план:

- Мора бити **УПРАВЉАЧКО СРЕДСТВО** за школску управу
- Мора бити **СРЕДСТВО КОМУНИКАЦИЈЕ** између школског особља и спољних партнера

Тако да мора бити:

- «Мерљив» (успешан или не, колико, када, резултати)
- Реалан (други морају да поверују у њега)
- Прецизан (специфични резултати, не прешироки и уопштени циљеви)

И треба да обухвата:

- Буџет
- Индикаторе успеха

Кључна тачка: Бизнис план мора јасно да разликује АКТИВНОСТИ и РЕЗУЛТАТЕ АКТИВНОСТИ

У бизнис плану, одржани састанци или договорене сарадње сами за себе не чине резултат. Састанци и успостављање сарадње су активности и треба их посматрати као средства која треба употребити како би се постигао жељени резултат.

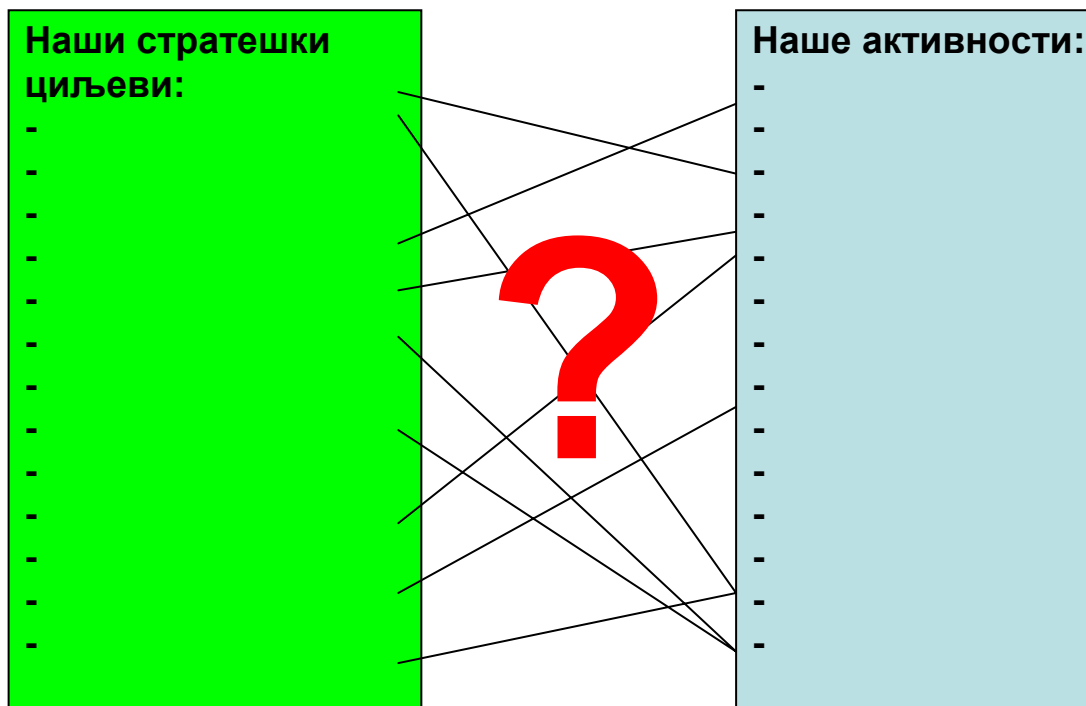
Пример:

``Штампати 500 брошура са информацијама о школи`` = Активност

``Подићи свест о школи међу локалним предузећима и родитељима`` = Резултат

Кључна тачка: АКТИВНОСТИ и СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ морају бити јасно раздвојени у бизнис плану и мора бити јасно које активности воде до постизања којих стратешких циљева.

Како урадити?



Додатне тачке за учење (које укључују инструкције обуке за фацилитаторе):

- Када говоримо о МИСИЈИ, треба објаснити да мисија мора да каже свакоме са стране шта ми радимо, зашто то радимо и за кога то радимо. Запамтите да су добра МИСИЈА само једна или две јасне, кратке реченице.
- Када дајете приказ ВИЗИЈЕ, питајте партнера (директора) да вам објасни ЗАШТО он/она жели будућу ситуацију за коју каже да је визија. Ако он/она лако може да одговори на то питање, онда ће тај одговор вероватно бити боље формулисана визија него оригинални предлог. Запамтите и да добру ВИЗИЈУ чини само неколико јасних реченица, од којих свака мора да опише жељену ситуацију у будућности за школу (нпр. 3-5 година у будућности). Добра ВИЗИЈА мора да буде нешто што школа још увек није постигла или је скоро постигла и мора да захтева прави развојни напор да би се достигло. Водите рачуна да стратегије или конкретне акције не буду случајно укључене као визије.
- Када правите процену СТРАТЕГИЈА, покушајте да размишљате као неко са стране ко покушава да разуме ЗАШТО школа жели да имплементира стратегију. Да ли предложена стратегија директно подржава визију? Да ли је школа јасно назначила у бизнис плану шта ће бити корист за школу од имплементације стратегије? Стратегија мора да буде конкретан циљ који школа треба да постигне у оквиру предвиђеног времена (нпр. `увести два нова профила у следећих годину дана` може да буде стратегија).
- Када правите процене за АКТИВНОСТИ или ПЛАНИРАЊЕ АКТИВНОСТИ, покушајте поново да узмете улогу некога са стране ко покушава да разуме и процени будуће планове школе на основу бизнис плана. Да ли све предложене активности јасно

подржавају стратегију? Ако не, зашто школа предлаже те активности? Можда треба додати још неке стратегије како би се објасниле све активности које школа планира? Да ли је активност реална у смислу процењеног времена и ресурса? Да ли активност зависи од спољних фактора на које школа не може да утиче? Ако је тако, да ли школа зна шта ће урадити уколико се испостави да је активност немогуће реализовати?

- Коначно, узмите у обзир СВЕ могуће области развоја школе – такође унутрашњу реорганизацију и повећање ефикасности како би све те области биле обухваћене у бизнис плану. Наше искуство показује да је у планирању стратегије лако размишљати о развоју и будућим стратегијама када је реч о томе ШТА школа треба да уради и која су средства неопходна да се то уради (средства, опрема), али је много теже сетити се КАКО то чинимо као важан део области развоја. Навике и процеси у школи се сувише често узимају за готово и не узимају се у разматрање када се планира будућност.

5. Планирање развоја људских ресурса

Као `предузеће` које функционише на тржишту обезбеђујући услуге обуке, средња стручна школа зависи у великој мери од квалитета и вештина својих људских ресурса. Како потенцијал за развој школе зависи од могућности тих ресурса да развију и имплементирају нове `производе`, веома је важно да стручна школа професионално планира како да развија своје људске ресурсе.

Људски ресурси могу се развијати кроз:

- Ангажовање новог особља са вештинама које већ не постоје у стручној школи или кроз
- Обуку постојећег особља новим вештинама

Обука постојећег особља може се спровести као

- Стварање вештина кроз упознавање са новим искуствима на послу
- Неформална обука или инструкција на бази личног контакта
- Формална, индивидуална обука
- Формална, групна обука

У свим наведеним случајевима, развој људских ресурса представља инвестицију за стручну школу и требало би да буде део инвестиционог планирања (види одељак 2.4.).

Основни фактори које треба узети у обзир приликом инвестиционог планирања у људске ресурсе у школи требало би да буду:

- Жеља за развојем и мотивација сваког члана особља
- Релевантност области развоја вештина у односу на развојну стратегију школе
- Очекивана корист од развоја вештина за организацију школе
- Неопходне инвестиције како би се постигао развој вештина
- Потреба школе да направи баланс развоја између различитих типова вештина и различитих група особља

Да би се планирала инвестиција у развој људских ресурса, имајући у виду ове комплексне факторе, управи стручне школе неопходна су средства за систематичну катаглогизацију .

- Жеље и мотивациони фактори особља када је реч о њиховом каријерном развоју и обукама
- Садашњи ``капитал`` људских ресурса у школи и очекиване будуће потребе за људским ресурсима како би се идентификовали делови у које треба инвестирати

Прво и главно питање за управу стручне школе је који приступ развоју људских ресурса применити за испуњавање било којих потреба у развоју људских ресурса.

Ако управа сматра да је улагање у развој ресурса постојећег особља прихватљивије од ангажовања новог особља, следеће четири опције долазе у обзир:

Приказ 5.1. МОДЕЛ КОНТИГЕНТНОГ ПРИСТУПА – четири опције развоја људских ресурса:



Из овог модела може се приметити да развој људских ресурса кроз ИЗГРАДЊУ ИСКУСТВА представља најмање улагање и могло би се разматрати као оптимално у случајевима где је то изводљиво или прихватљиво.

Ипак, овај приступ није увек могућ, зато што је неопходне вештине немогуће научити експериментисањем или зато што експериментисање носи одређене ризике.

Као основа, ОБУКА представља највећу инвестицију јер је улагање велико, и у почетној фази подучавања и касније подршке. У таквим ситуацијама управа може да размотри ИНСТРУКЦИЈЕ или ПОДУЧАВАЊЕ као могуће приступе.

5.1. Анализа плана игре

Следећи корак за управу стручне школе био би успостављање систематске анализе потреба људских ресурса за организацијом, како би се идентификовало у којим областима су постојећи ресурси недовољни и морају да буду унапређени.

Широко распрострањен инструмент за ову сврху је Анализа плана игре:



Анализа плана игре има своје основе у компоненти развоја људских ресурса бизнис плана / стратегије развоја.

Први корак у моделу анализе је да се опишу постојећи послови и квалификације:

Послови/функције

Описи послова и одговорности за поједине групе особља

- Назив посла
- Примарни задаци и одговорности
- Секундарни задаци и одговорности
- ``Лични профил``

Тренутне квалификације

- Описати квалификације које су потребне за дато радно место
- Техничке квалификације
- Генералне квалификације
- Личне квалификације

Сличан опис је тада урађен за будућа радна места и очекиване – потребне квалификације, у односу на нове производе, организационе промене, спољне утицаје (прилике и проблеме) приказане у стратегијама бизнис плана:

Будући послови / функције

- Опис радног места и одговорности за поједине групе запослених – базиран на новом бизнис плану
- Назив радног места
- Главни задаци и одговорности
- Додатни задаци и одговорности
- “Лични профили”

Будуће квалификације

- Описати ниво потребних квалификација за одређено радно место – базиран на новом бизнис плану
- Професионалне квалификације
- Опште квалификације
- Личне квалификације

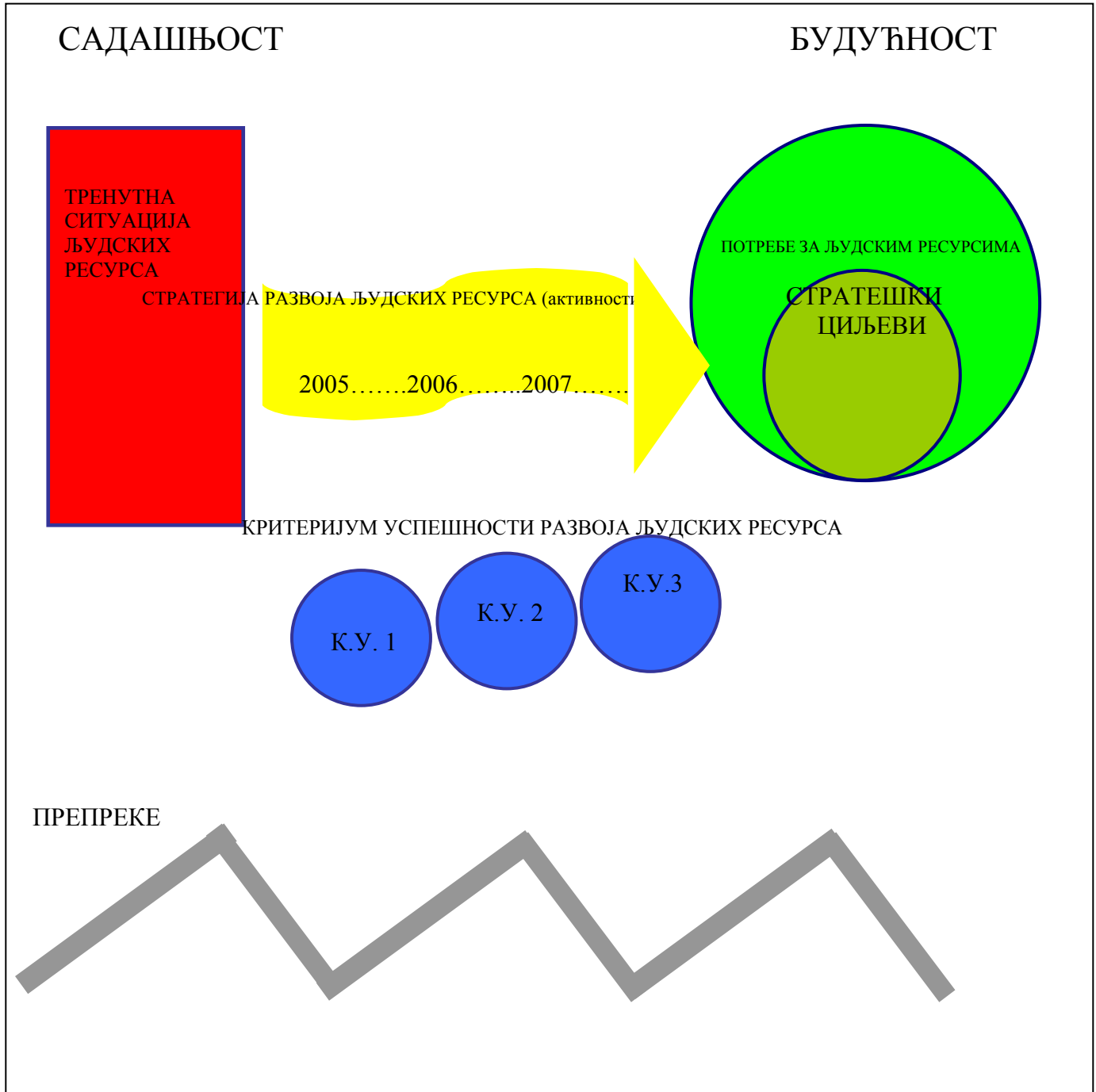
Тада је потребно упоредити две листе које описују свако радно место понаособ и спровести ГАП анализу:

- **Упоредити тренутне профиле појединих група запослених са новим потребама и изазовима**
- **Дефинисати разлику која се јавља између тренутних и будућих квалификација појединих група запослених**
- **Дефинисати који су то главни изазови?**
- **Да ли постоје групе или потребе које захтевају посебну пажњу?**

Након завршетка ГАП анализе за сваку категорију радних места, управа у ССШ би требала да има увид у ком пољу је највећи недостатак вештина, када се погледају будуће потребе и где Одељење за људске ресурсе има највећу потребу за развојем да би се испунили стратешки циљеви.

Цела анализа може се графички илустровати уз помоћ приложеног формата за ПЛАН АНАЛИЗЕ:

Приказ 5.1. ПЛАН процеса реформе:



Модел плана је намењен да буде графичка алатка за илустрацију иницијатива одељења за развој људских ресурса. Циљ модела да предочи планове и циљеве запосленима у ССШ који су укључени у развој и да мотивише избор и прихватање стратегија.

5.2. Дијалог развоја људских ресурса

Друга ставка која се појавила на почетку Дела 5, а која захтева планирана средства за управљање средњим стручним школама, је потреба за систематску идентификацију мотивационих фактора и жеља запослених, с обзиром на њихов каријерни развој и обуку.

За ову ставку, приступ за који се Европска унија радије залаже јесте увођење систематског дијалога, с циљем подстицања запослених да разјасне жеље за обуком и врстом посла, а уједно обезбеђујући шансу да се те жеље усагласе са потребама организације (као за стратегију развоја) у једној отвореној дискусији, док у исто време постоји могућност да евиденција података буде обезбеђена од стране запослених.

Постоји неколико модела дијалога запослених, модел који се зове: компас дијалог, а приложен је у Анексу Д овог приручника, примењен је од стране Техничког колеџа Алборг у Данској.

Компас дијалог представља индивидуални дијалог између запослених и њихових непосредно претпостављених (обично једном годишње). Резултат дијалога је интерни уговор између запослених и организације, у којем обе стране потврђују заједнички договор о активностима развоја људских ресурса запослених за наредни период (годину).

На овај начин компас дијалог јесте прилика за заједничко ангажовање и истраживање заједничких интереса жеља запослених за развојем људских ресурса и захтева организације за развој људских ресурса. Било која активност за коју се усагласе треба да буде у интересу обе стране.

Природно, успешно вођење овог типа дијалога везаног за развој људских ресурса, захтева дисциплину и заједничко поверење обе стране које учествују у дијалогу, и императив је да дијалог (и информације које се откривају током дијалога) никада не буду искоришћење «против» запослених у организацији.

Резиме компас дијалога представља:

- Усресређеност на будућност
- Дијалог
- Евалуација организације и менаџера
- Индивидуална евалуација чланова и запослених
- Усресређеност на лични и технички развој
- Подршка јачању општих квалификација запослених у организацији

Компас дијалог НИЈЕ:

- Преговарање о платама
- Субституција дијалога из дана у дан
- Ритуали
- Саслушавање
- Изговори за сређивање организације

Шта компас дијалог може:

- Да креира очекивања управе, запослених и организације
- Да подржи напоре ради остваривања будућих циљева, као и средства за њихово постигнуће
- Да се усресреди на културу организације

Највеће опасности за компас дијалог (или за било који модел дијалога о развоју људских ресурса) јесу углавном следећи

- Они постају виђени као бескорисни или «празна правила» уколико остварени договори нису пропраћени конкретном акцијом саме организације
- Поверење не може бити успостављено ако се прекида слободна размена информација током дијалога и у том случају може бити прекинута између обе стране договора

С обзиром на ове опасности, главне мере и активности заштите требало би да буду

- Обезбедити да сваки представник дијалога буде свестан буџетских и других ограничења у могућностима развоја људских ресурса, тако да се организација не меша у договоре
- Обучити сваког представника у комуникационим вештинама ради олакшавања процеса успостављања поверења са одговарајућом страном у дијалогу и ради сигнализације да је дијалог схваћен озбиљно од стране управе.

Уколико се успешно уведе, компас дијалог биће драгоцену средство за управу средњих стручних школа у контроли нивоа кореспонденције између потреба организације и жеља запослених. У раскораку који се може јавити између две стране, може бити индикована потреба за бољу комуникацију и стратегију развоја као будући сценарио развоја запослених у школи.

Коришћени као комбинација, на основу стратегије развоја, као могући приступ, анализа «План игре» и компас дијалог додати су систему планирања, идентификације и селекције активности у оквиру развоја људских ресурса у организацији средњих стручних школа.

Питер Венделбо
Интернационални експерт
Технички колеџ «Алборг»

За
Програм реформе средњег стручног образовања
Република Србија,
Јул 2005