

Реформа средњег стручног образовања у Републици Србији

Приручник бр. 7

МОДЕРНА ПРАКСА УПРАВЉАЊА СРЕДЊИМ СТРУЧНИМ ШКОЛАМА

Приручник за директоре школа

Програм реформе средњег стручног образовања – фаза 2

Јун, 2008.

Ова публикација објављена је уз финансијску подршку Европске уније, преко Европске агенције за реконструкцију. Ставови изнети у публикацији су ставови аутора и ни на који начин не представљају и не тумаче званично мишљење Европске агенције за реконструкцију, Европске уније или било које од њених организација.

Модерна пракса управљања стручним школама

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 средњих стручних школа школе ће се неизбежно променити, а самим тим и улога управе у стручним 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 2006. и 2007. године. Програм обуке је трајао 27 дана и њиме су била обухваћена 22 директора огледних школа укључених у Програм реформе средњег стручног образовања.

Приручник се углавном састоји од инструмената, концепата и материјала који је коришћен током програма обуке, као и стеченог искуства и онога што је научено кроз процес реализације обуке.

Приручник је приликом општег избора тема и приступа заснован на пракси и трендовима који тренутно владају у средњим стручним школама у земљама Европске уније, као и на искуствима реформи спроведених у земљама у транзицији у централној и источној Европи.

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.

Садржај

1. Увод – Од централистички до децентралистички уређене организације	5
1.1. Нови управљачки изазов.....	6
2. Улоге и одговорности управљача СС школа	7
2.1. Делегирање	8
2.2. Начини руковођења	9
2.3. Управљање насупротив руковођењу	11
2.4. Одлуке инвестирања	14
2.5. Закључци са програма обуке за директоре СС школа	16
3. Организациони развој у СС школи	17
3.1. Тимска организација	20
4. Стратешки развој	22
4.1. СВОТ анализа	24
5. Планирање развоја људских ресурса	27
5.1. Анализа плана игре	28
5.2. Дијалог развоја људских ресурса	30
6. Маркетинг на школском нивоу	35

Анекс 1: Модел развоја људских ресурса – дијалог са особљем у стручним школама земаља ЕУ

Анекс 2: Пример Комуникационог плана

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 са спецификованим терминима уписа и одређеног садржаја. Финансијски буџети за стручно образовање су делом обезбеђени са централног државног нивоа (нпр. плате) и делом са локалног/општинског административног нивоа (нпр. одржавање просторија 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 делатности које су дефинисане законским статусом и регулативама Министарства просвете.

Под овим управљачким условима, вредноване вештине директора стручних школа 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, директоре стручних школа је традиционално бирало наставничко особље на основу доказаних педагошких и административних способности.

Јасно је, на основу наведених циљева реформе и «Политике и стратегије развоја средњег стручног образовања», документа који је Влада усвојила у децембру 2006., да свеобухватни циљеви реформе укључују:

- Приближавање система средњег стручног образовања Србије сличним образовним системима земаља Европске уније, које би омогућило интеграцију српског система средњег стручног образовања у европску сарадњу и олакшало евентуално учлањење Србије у Европску унију.
- Повећавање способности система средњег стручног образовања 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 стручним школама да предузму и остваре активности који би им донеле додатна финансијска средства, како би се ојачало децентрализовано инвестирање у систем средњег стручног образовања и школе. Ово укључује и циљ побољшања сарадње између школа и социјалних партнера, као сарадњу са предузећима.

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

На основу садашњег контекста реформе средњег стручног образовања, може се закључити следеће:

У средње-дугорочној перспективи, реално је предвиђати да ће стручне 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 стручна школа ће се значајно изменити у поређењу са претходно описаним централизованим оквиром. Предвиђа се да ће будући директор стручне школе 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 стручних школа и као дорада тренутне процедуре и услова приликом постављања нових директора.

Област најзначајних вештина будућих директора стручних 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 овог приручника је да развије и прошири свест о областима нових вештина, за које се предвиђа да ће бити тражене у будућности на нивоу управљања стручном школом. Обраћање пажње на ово има за циљ припрему и инспирисање тренутне управе стручних 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 6 главних тема 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.

Шест области, које су обрађене у посебним одељцима овог приручника, су:

- Улоге и одговорности директора стручне школе
- Организациони развој у стручној школи
- Развој стратегије
- Планирање развоја људских ресурса
- Маркетинг на школском нивоу

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

- већ изабране као главне компоненте програма обуке у управљању која је реализована током ЕУ КАРДС Програма реформе средњег стручног образовања у Србији и
- области где међународно искуство, трендови и пракса земаља Европске уније може реално 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 средњег стручног образовања. Ове области нису обрађене у овом приручнику.

2. Улога и одговорности директора стручних школа

Следи илустрација области одговорности директора стручне школе као у типичном школском систему земље Европске уније, заснован на децентрализованој организацији:

Административне одговорности

Интерна питања

- Особље
- Процеси обуке
- Финансирање
- Просторије

Екстерна питања

- Умрежавање и форуми
- Министарство
- Правна питања и лиценцирање

Развојне одговорности

Интерна питања

- Мотивација
- Иновације у обуци
- Организациони развој
- Развој људских ресурса
- Развој услова рада
- Стратегија (визија, мисија, активности)
- Пројекти

Екстерна питања

- Маркетинг
- Пословни развој
- Изградња кооперације
- Познавање тржишта
- Пројекти

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 стручних школа у Србији.

Слично томе, управљачки изазови, како је то презентовано у обуци за руководство школа, у земљама Европске уније 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. Последично 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 упав*а како би се одржала способност у обављању развоја руковођења.

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 стручне школе који управља и организује све у школи ће бити само феномен прошлости.

Због тога ће будући директор стручне 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 КОМЕ ТРЕБА ДЕЛЕГИРАТИ
- 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.

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 стручне школе, директор би требало да размотри у ширем оквиру могућности поделе активности, у или изван организације.

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 стручним 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 свест 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).

То 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 стручне школе и избор правога «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/стилови руковођења 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 способан 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 способан да успешно «игра на ту карату» користећи прави начин руковођења када је то потребно.

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

Како користити начине руковођења?

Знати како и када применити сваки од начина руковођења је важно исто као и 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 :

- Стварање групне атмосфере
- Пружање подршке
- Саслушати пре доношења одлуке
- Укључивање других у процес доношења одлука

Предности	Мане
<ul style="list-style-type: none"> • Знаци фер односа и поштова • Позива особље на уче ослобађање страха од разговора • Подржава мишљење како су одлуке донете заједнички, тако доприносећи да одлуке буду поштоване • 	<ul style="list-style-type: none"> • Може водити дугу дискусију и доносити нејасне одлуке / одговорности • Може се сматрати неодлучном особом • Најгласнији може доминирати као најпаметнији у отвореној дискусији

Ауторитарни начин руковођења:

- Употреба и показивање моћи
- Давање наређења и директива
- Обесхрабривање дискусије или учешћа кроз дискусију

Предности	Мане
<ul style="list-style-type: none"> • Води ка брзим и јасним одлукама • Показује одлучност и спремност на акцију • Избегава конфузију и дискусију међу особљем током процеса доношења одлука 	<ul style="list-style-type: none"> • 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:

- Пребацивање одговорности
- Позив другима да преузму иницијативу
- Не истиче се као лидер

Предности	Мане
<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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:

- Показује јаке емоције и посвећеност
- Циља на емоције и страсти
- Показује висок ниво личне мотивације

Предности	Мане
<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

2.3 Управљање насупрот руковођењу

Следћи одељак садржи различите истраживачке податке, који могу послужити као корисни подсетници за директоре у разликовању појмова 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.

Директори морају бити веома савесни када распоређују своје време и треба 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 “неко ко заузима позицију у групи, има утицаја на остале у складу са очекиваном улогом позиције коју има, координира и издаје директиве групи² у циљу испуњавања циљева .”

У даљој разради ове дефиниције, вођа може због тога бити описан као особа, која има највише утицаја на уверења и понашање групе. То значи да је вођа онај ко покреће акцију, доноси одлуке, смирује расправе међу члановима групе, даје подстрек, служи као пример и увек је на челу групе или организације.

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:

- Вођа не може да оствари сам све циљеве организације, тако руковођење заправо осигурава да организација као група може остварити ове циљеве.
- Како вођство захтева поуздану 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 стручне 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.

Према Џеју Минцбергу³, стручњаку за менаџмент, 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)

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

² Група, у нашем контексту, може значити организацију стручне школе

³ Из књиге J. Mintzberg: "Природа управљачког посла", McGraw Hill, New York, 1973

- Селектовање, подстрекивање, унапређивање и дисциплиновање особља што је у директној вези са стратегијским циљевима организације
- 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, Минцберг 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 Минцберга 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 Минцберг (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 закупају 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 слат 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 Минцбергов 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 стручном школом централизованог и децентрализованог система је у могућности школа децентрализованог система да слободно планирају и одлучују о коришћењу финансијских извора.

У будућем реформисаном систему стручна 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 стручних школа, 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. ученика, 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 стручним школама – и вештина управљања инвестицијама и доношење одлука о инвестирању су области у којима је стручним школама потребна обука.

Укратко:

У децентрализованом систему управљачи/директори стручних 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?

На пример, управа школе средње стручне школе треба да процени:

- Колико ћемо нових ученика привући уколико им понудимо ове нове програме стручног образовања и обуке? (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 стручног образовања и обуке, или њихове делове, и зарадимо? (Следеће године, годину после итд.)

- Можемо ли повећати атрактивност неких других програма додајући елементе ових нових програма стручног образовања и обуке? Ако можемо, како процењујемо додатну вредност ових програма стечену кроз нове елементе?

Која је укупна очекивана финансијска вредност ових нових програма стручног образовања и обуке? (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?

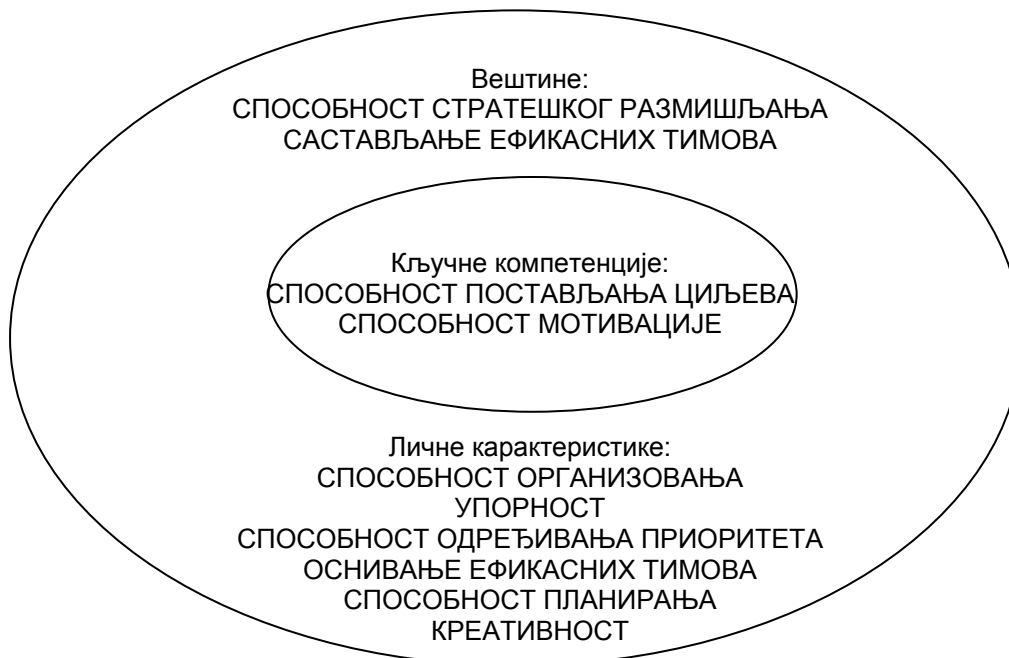
Или можемо да постигнемо веће финансијске вредности улажући исте инвестиције (време и новац) у друге развојне активности? Или ћемо моћи да постигнемо приближно исте вредности али уз мањи ризик ако изаберемо друге инвестиције?

2.5 Закључци са Програма обуке за директоресредњих стручних школа

Током Програма обуке за директоре средњих стручних школа, 22 директора школа из огледних школа укључених у Програм су била упитана да од 51 опште компетенције у управљању, идентификују 10 најважнијих компетенција важних за управљање стручним школама и 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 стручне школе Србији:

Профил компетенција директора:



Када су додатно упитани да процене сами себе у свакој од ових одабраних компетенција, показало се да су директори стручних школа најслабији у састављању ефикасних тимова и способности планирања.

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

3. Организациони развој у стручној 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.

Главна искуства 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 стручне школе у Србији разликују од оних из ЕУ по једној битној особини: ограничен утицај управе стручних 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 израдила и да одговори на потребе ове стратегије.

Принципи организационог развоја и процеси укључивања

1. принцип	Створити будућу визију која води до акције: <ul style="list-style-type: none"> • Која је инспиративна • Која може и биће ефикасна • Која садржи основне вредности
1. 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: <ul style="list-style-type: none"> • 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 <ul style="list-style-type: none"> • Имати енергију • Поседовати вештину • Сетити се “нових” колега • Избећи класичне представе представљања
6. принцип	Реализовати развој кроз иницијативе и акције појединаца и група <ul style="list-style-type: none"> • 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.

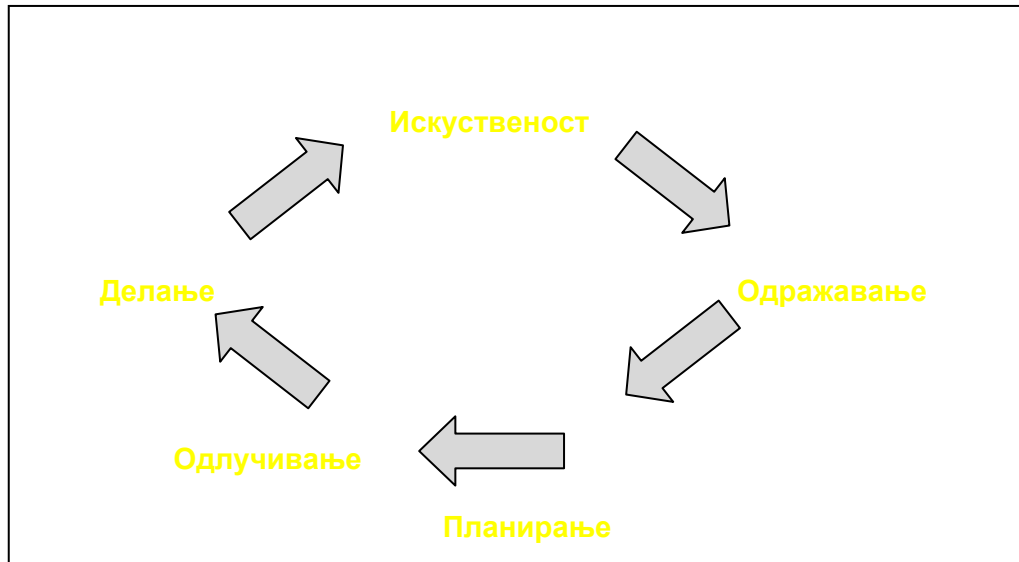
Нпр. ако реорганизација у неком сектору доведе до притужби запослених о погоршању радних услова у том сектору, од велике важности је да организација (нпр. Школска управа) систематично испита да ли је у питању неколико незадовољних наставника или заиста постоји

негативан утицај на радне услове директно изазван реорганизацијом. Овај предлог наглашава разлику између *Организације која учи* и оне статичне.

Немачки социолог Колб илуструје формализовано учење следећим прстеновима:

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 стручне школе треба да обрати пажњу на следеће:

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 стручне школе 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 одговорне за развој људских ресурс, одабир и организацију семинара
- Тимове за писање пројеката у школи

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 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 конфликти.

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 за директоре стручних школа 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 финансијску компетенцију. Обазрив приступ је био препоручен током програма обуке и укључене школе су га усвојиле.

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, нпр. 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 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).

4. Стратешки развој

Као предузеће, свака стручна 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 стручној 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 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 визијом, 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 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 средњим стручним 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.

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.

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 пословном плану стручне школе. Пословни 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.

Пословни план мора да садржи:

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

Пословни план не мора обавезно да садржи све планове активности, јер су то у великом броју случајева интерна средства којима се управља процесом развоја. Ипак, Пословни 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.

Пословни 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 Пословни 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 Пословни 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.

Управа стручне школе требало би да са посебном пажњом припрема развојну стратегију и Пословни 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 проистекла из програма обуке у управљању стручним школама да се у оквиру развоја стратегије успостави и процес укључивања особља.

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

(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 СВОТ анализе

Опис тренутне ситуације:

Конечно, 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 СВОТ анализе:

Сама СВОТ анализа или опис тренутне ситуације, не треба да буду укључене у развојну стратегију или Пословни план. Најважнији је да су сви закључци изведени из СВОТ 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.

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

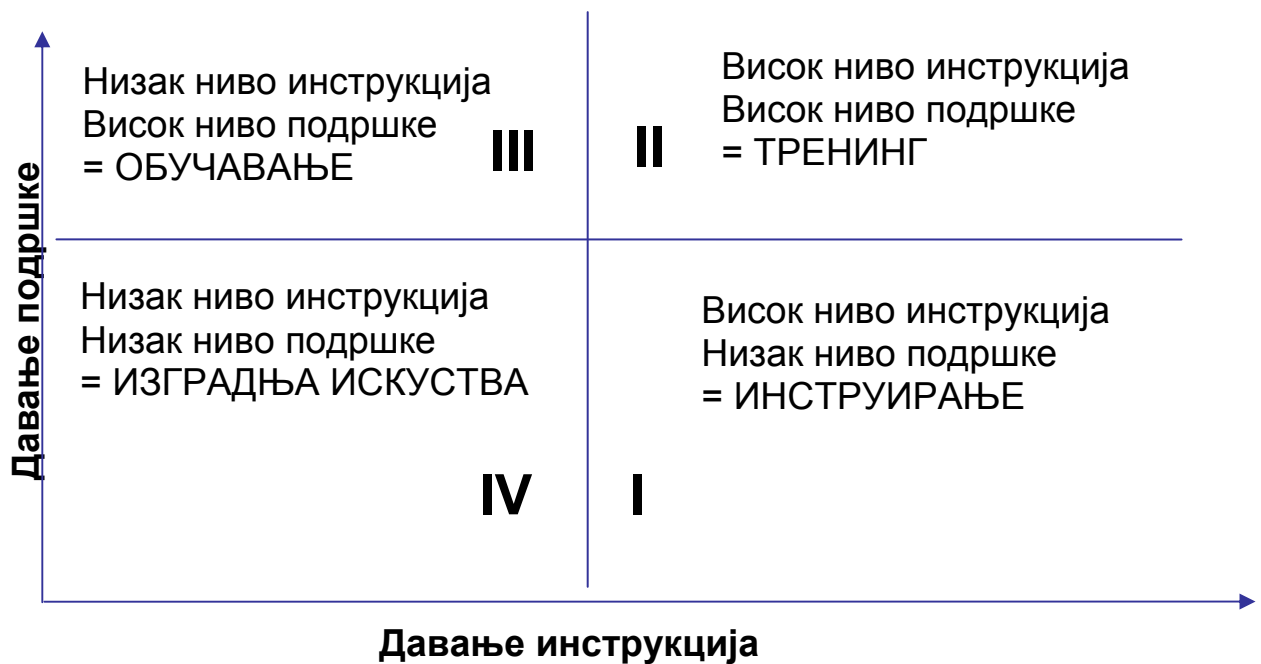
Да би се планирала инвестиција у развој људских ресурса, имајући у виду ове комплексне факторе, управи стручне школе неопходна су средства за систематичну каталогизацију.

- 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:

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 основа за компоненту која се бави развојем људских ресурса у оквиру пословног плана/стратегије развоја школе.

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 Пословног плана:

Будући послови / функције

- Опис радног места и одговорности за поједине групе запослених – базиран на новом Пословни 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 Пословни плану
- Професионалне квалификације
- Опште квалификације
- Личне квалификације

Тада је потребно упоредити две листе које описују свако радно место понаособ и спровести анализу разлика између тренутне и очекиване ситуације:

- 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 ове анализе за сваку категорију радних места, управа у стручне школе би требала да има увид у ком пољу је највећи недостатак вештина, када се погледају будуће потребе и где људски ресурси имају највећу потребу за развојем да би се испунили стратешки циљеви.

Модел плана је намењен да буде графича алатка за илустрацију иницијатива одељења за развој људских ресурса. Циљ модела да предочи планове и циљеве запосленима у средњој стручној школи 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 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 је приложен је у Анексу А овог приручника.

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 искоришћене «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 будућних 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 прекинуто 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.

6. Маркетинг на школском нивоу

Маркетинг је важан

Иако је дуго сматрано за непрофитну област, у образовању данас влада права тржишна конкуренција. Као и компаније и школе су на тржишту - са клијентима који обраћају пажњу на то какву вредност добијају за уложени новац и траже потврду да је школа вредна онолико колико кошта. Да би се напредовало у таквом окружењу морају се применити маркетиншки принципи или, другим речима, школа мора да обезбеди оно за чиме на тржишту постоји потреба и интересовање.

За разлику од приватних школа које и раде искључиво по маркетиншким принципима, у државним школама често се на само помињање маркетинга негодује – јер, зашто правити себи додатан посао, зашто се трудити и губити време? Школа постоји одувек и увек ће бити ту. У државне школе ће се увек уписивати неки ђаци, такве школе требају ученицима, родитељима и друштву. Али одговор је једноставан – у боље школе уписују се бољи ученици са којима је лакше радити, имају бољи наставнички кадар и више могућности за усавршавање, веће могућности за додатне приходе, већу подршку заједнице и социјалних партнера.

Сваки директор би с времена на време требало да искрено одговори на четири питања:

- Да ли је моја школа школа за коју се ђаци и родитељи радо опредељују?
- Да ли бих своју децу или унукe уписао у ову школу?
- Да ли је наставнички кадар у школи исти или бољи од кадра у конкурентској школи?
- Да ли су наши клијенти задовољни?

Ако је одговор на било које од питања `не`, требало би да размисле о могућностима, начинима и стратегијама да се таква ситуација превазиђе. А то је већ почетак маркетиншког деловања.

Према дефиницији маркетинг је: `...руководећи процес ради профитабилног одређивања, предвиђања и задовољења захтева купаца.`⁴

Како је циљ сваке организације или институције која обезбеђује производе или услуге да се задовоље клијенти, одговорност за стратегију у маркетингу није само на директору или маркетиншком тиму (који постоји у малом броју школа), већ је заједничка. Али је успех могућ само ако руководиоци нађу начин да комбинују ограничене ресурсе којима располажу тако да се задовоље потребе клијената и да се постигне циљ организације.

Промоција и рекламирање школе која је другачија од других, уз истицање онога што је посебно вредно неопходни су да би се привукли квалитетнији ђаци и сарадници. Овај задатак – представљања онога што школа нуди требало би да буде део свачијег посла. Иако само неколицина запослених у школи у опису својих задатака можда има реч `маркетинг`, сви имају значајне улоге у промовисању и слању позитивне, јединствене поруке. Најчешћа грешка је да се маркетинг доживљава само као оглашавање и писање саопштења за новинаре. Маркетинг је много шира област која је део готово свих свакодневних активности, од одређивања цене за поједине услуге које школа пружа, преко обавештавања родитеља о успеху и оценама ђака, до редовног ажурирања школског вебсајта.

Интерна сарадња и добар маркетинг

Ако на нивоу школе постоји јасно дефинисан став о идентитету школе, њеној мисији и правцу којим се креће, ако су на најбољи начин ангажовани сви расположиви ресурси и ако сви запослени преносе јединствену и уверљиву поруку циљним групама већ је одрађена половина посла. Коhezиван интерни маркетинг и кохерентна интерна слика су подједнако важни као и спољна промоција. Оваква основа је неопходна да би се обезбедио и одржао успех спољних маркетиншких активности. Интерно окружење у којем се сарађује, координира и понаша колегијално је кључно за кредибилитет школе.

⁴ Дефиниција Британског института за маркетинг у: Френк Џефкинс, *Оглашавање*, Клио, Београд, 2003., стр.10.

Следећа важна ствар је истраживање: каква је слика школе у заједници и шта заједница очекује од школе. За разлику од интерне маркетиншке процене која даје одговор на питање шта ви мислите ко сте и ко су ваши клијенти, анализа спољне слике даје одговор на питање шта клијенти мисле ко сте. Ово даје могућност да упоредите колико су сличне или различите ове две идеје. Важно је да се оно што школа и запослени и оно што клијенти виде као мисију и визију поклапају у што је могуће већој мери.

Поруке и теме које се извуку на основу испитивања визије или слике о школи чине основу за комуникацију и израду маркетиншког плана, развој организације, садржај вебсајта и повратне информације о програмима и услугама. Постоје на десетине група које би требало систематски пратити и чије ставове би требало анализирати. Али, кључне групе чине ученици и њихови родитељи, донатори и локална заједница. Периодична и систематична истраживања су неопходна. Перцепција квалитета школе је субјективна и стално се мења. Будите увек обавештени због чега се мења и у ком правцу.

Улога директора школе

Срадња и комуникација су обавезне уколико се школа окрене маркетиншком раду. Директор школе, међутим, има највећи појединачни утицај. Личност директора, начин управљања, вредности и ставови, професионализам, сарадња и начин и стил доношења одлука дефинишу и тон маркетинга.

Ако директор стално поставља питања *Како ово можемо урадити боље? Како можемо боље одговорати на захтеве и изазове? Како можемо да предвидимо промене? Како можемо још боље да радимо оно што иначе радимо?* он/она креира маркетиншки модел рада и остали запослени ће знати шта је приоритет. Постављање ових питања на почетку сваке дискусије помаже свима да се усредсреде на осваривање мисије, на одговор школе на промене потреба заједнице и промене перцепције онога што је квалитет.

Формулисање визије у свакој прилици. Постоје четири изјаве, одговора на кључна питања које сваки лидер мора непрестано да понавља: *ко смо, каква је наша улога, зашто је то важно и ка чему смо усмерени*. Одговори морају да буду једноставни како би их сви усвојили, и, као и изјава о мисији требало би да служе као почетна тачка за све одлуке.

Сарадња између целокупног особља је неопходна. Не сме се превидети значај административног и помоћног особља у маркетингу, јер преко њих ђаци и родитељи, донатори и остали партнери често остварују први контакт са школом.

Истраживање је први и најважнији корак у процесу и истовремено, најчешће заборављен или прескочен и потцењен. А како развити стратегије за мењање ставова и мишљења људи о школи без информација о томе какви су њихови ставови и мишљења? Истаживања обезбеђују информације неопходне да се донесу одговарајуће одлуке, али су истовремено и сигнал јавности да је школа заинтересована и да брине о томе шта они мисле.

Иако овај процес захтева време, омогућава прецизно одређивање шта је то што школа обезбеђује, а шта је оно што клијенти желе или им треба. Према истраживањима, када бирају школу, родитељима и ученицима је важно да школа буде:

- Солидна и строга, али не престрога и превише ригидна
- Конкурентна у односу на друге школе када је реч о знању ученика
- Позната по квалитету рада
- Са малим бројем ученика у разреду
- Оријентисана ка резултатима
- Са посебним ваннаставним програмима који задовољавају потребе ученика
- Школа у којој влада отворена, топла атмосфера
- Са приступачним особљем
- Школа која у свој рад радо укључује родитеље
- На приступачном месту и у безбедном окружењу
- Школа о којој бивши ученици говоре добро

Ако је истраживање ефикасно, на основу њега би требало да буде могуће идентификовати поруке које клијенти желе да чују и јасно дефинисати маркетиншке циљеве школе. Завршетак истраживања је обично тренутак када јасно могу да се дефинишу циљеви и онда, на основу њих, може да почне планирање.

Планирање

Планирање понекад збуњује, посебно када је реч о маркетиншки усмереним плановима. Шта се прво ради? Који је редослед планирања? Одговор је да пословни план мора да се направи пре маркетиншког плана и плана за промоцију. Без пословног нема сврхе правити маркетиншки план.

Планирање захтева време – сати и сати се проведу у припремама, а то је нешто што се не види у плану који је крајњи производ. Статистике кажу да се чак 80% времена потроши на планирање, али квалитет припрема се одражава на успешност плана који се примењује.

Када се дефинишу стратегија и циљеви, могу се правити оперативни планови, укључујући и маркетиншки план.

Маркетиншки циљеви

Маркетиншки циљеви увек морају да буду изражени онако како ће тим запослених најбоље разумети о чему се говори .

Маркетиншка стратегија

На основу плана организације треба одредити сегменте тржишта који су занимљиви за постизање циљева и одредити како најбоље наступити на том тржишту како би се задовољиле потребе одређене циљне групе. Када се утврде сегменти и одреди наступ, маркетиншка стратегија је исправна.

Маркетиншка тактика

Детаљно размотрити како да се примени стратегија и испланирати све елементе маркетиншког пакета, како би сваки од њих допринео остваривању циља.

Контрола

Важно је одредити средства која су неопходна за реализацију стратегије и тактика. Подршка руководства за ова средства добија се на основу интерног маркетиншког плана.

Распоред рада на одређеним задацима омогућава да се брже пређе са плана на акцију. Повратна информација и надзор морају се планирати од самог почетка, јер само тако на време може да се укаже ако план није успешан и руководиоци могу да уче на сопственим плановима.

Чињеница је да план неће бити спроведен само зато што је написан. Често се дешава да руководиоци погреше и да план остане само на папиру. Планови неће бити употребљиви без усклађивања и измена, јер су начињени на основу непотпуних података, заснованих на предвиђањима која ће се, можда, показати погрешним. Што више разрађујете планове пре ћете схватити да их треба поправљати – добри руководиоци су опрезни, прилагодљиви и спремни на све.

Колико је времена потребно?

Колико ће планирање трајати зависи од обима и сложености посла, од искуства у планирању и обради информација и од средстава која помажу при планирању. Према неким правилима проценат времена које се издваја за поједине фазе планирања је:

- 25% за интерну анализу
- 25% за анализу спољних чинилаца
- 30% за вредновање и селекцију стратегија
- 20% за израду и објаву плана.

Треба имати на уму и остале послове који се обављају током недеље, распуст, празнике и сл. Ако су активности планирања релативно неразвијене, на самом почетку не могу да буду савршене, али могућност исправљања планова на основу нових или бољих информација увек постоји, а с временом се развија и вештина израде планова.

Анекс А: Дијалог са особљем поводом развоја људских ресурса по моделу који се примењује у стручним школама у земљама Европске уније

Компас дијалог

Модел компас дијалога је пример модела за успостављање структурираног оквира за дијалог са особљем по питањима развоја људских ресурса у организацији.

Циљ:

Циљ компас дијалога је да створи сигурну и мотивишућу средину како би се особље укључило у планирање сопственог развоја у оквиру организације. У исто време, компас дијалог помаже организацији да усклади жеље особља са целокупном стратегијом организације и изради формални договор између управе и особља по питању циљева и одговорности у развоју људских ресурса.

Како функционише компас дијалог:

Сваки члан особља треба да буде позван једном годишње на компас дијалог од стране свог непосредно претпостављеног. Ово значи да је сваки управљач у организацији одговоран (само) за компас дијалог са својим непосредно подређеним.

Друге особе не треба да буду присутне на компас дијалогу осим управљача и запосленог који је позван. Компас дијалог се мора одвијати као разговор „један на један“ између две укључене стране.

Као припрему за компас дијалог, запослени треба да добије (н.пр. недељу унапред) копију развојне стратегије/развојног плана организације и/или Пословни план и треба да се упозна са овом стратегијом пре него што дође на компас дијалог. Такође, запослени треба да добије унапред копије приложеног формулара са питањима од А до Е како би имао времена да размотри питања и направи белешке о којима би разговарао током компас дијалога.

Компас дијалог обично траје између 1 и 2.5 сата за сваког запосленог.

Током компас дијалога, свих 5 области питања од А до Е из формулара треба да буду разматрана и управљач и запослени треба да изложи своје ставове и мишљења за сваку од области. Листа за проверу приложена уз сваку област треба да служи као водич кроз могуће теме разговора, али не искључује и друге теме.

Последњих 30 минута компас дијалога треба да буде искоришћено за писање закључака око којих су се обе стране сложиле и то у формулару „Закључак компас дијалога“.

Документ о закључцима треба да потпишу обе стране на крају дијалога и сматра се обавезујућим споразумом између две стране до ревизије. Дакле, овом документу је важно додати само теме у којима је постигнут споразум.

Документ о закључцима мора бити једини документ произишао из компас дијалога и сви други разговори вођени током дијалога морају се сматрати поверљивим и необавезујућим.

Обично, документ о закључцима треба да се придода као Анекс опису посла запосленог, а сам опис посла подлеже ревизији ако је то неопходно на основу документа о закључцима договореног током компас дијалога. Потписане копије документа о закључцима чувају управљач, запослени и одељење администрације школе/организације.

Важно:

Компас дијалог треба да помогне да се успостави поверење и комуникација између укључених страна. Ипак, како би функционисао, модел сам захтева поверење учесника. У ситуацији где већина запослених не верују својим претпостављенима, компас дијалог не може да функционише и неће успети да створи жељени, отворени дијалог о потребама и жељама за напредовањем запосленог. Стога не препоручујемо да се компас дијалог употреби као прва мера за успостављање поверења у организацији.

Како би се добили оптимални резултати компас дијалога, треба узети у обзир следеће мере:

- Обучити управљаче у вештинама комуникације и разумевању циља компас дијалога пре него што обаве прву рунду дијалога. Кључно је да управљач не злоупотреби информације које му је дао запослени током дијалога као и да управљач не застраши запосленог током дијалога.
- Организујте кратки, иницијални семинар за сво особље, на коме ћете објаснити циљеве компас дијалога као и то да дијалог предсатвља уједно могућност и одговорност да се учествује у дефинисању области развоја вештина и компетенција сваког члана особља. Нагласите да запослени има личну одговорност за резултате дијалога и да је добра припрема кључна у овом случају.
- Потрудите се да узмете за озбиљно документ о закључцима и да га тако схвате и запослени. Ово подразумева да запослени треба да схвати реалне могућности организације да му пружи професионалну обуку и друге развојне активности и да избегне давање обећања о нереалним активностима у документу о закључцима. Одговорност управљача је да осигура да су од стране организације договорене обавезе реалне.
- Обезбедите да теме о којима се расправља током компас дијалога остану поверљиве од стране управљача и не буду употребљене „против“ запосленог у неко касније време. Такође се потрудите да никада не отпустите запосленог на основу компас дијалога или позивајући се на делове из документа о закључцима. Компас дијалог треба да има фокус на (и само на) развој појединачног члана особља у односу на њене/његове потребе као и потребе организације.

Формулар са питањима, област А:
Надовезује се на претходни компас дијалог

Процените јесу ли циљеви и активности договорени током претходног компас дијалога постигнути.

Листа за проверу:

1. Да ли сте постигли циљеве договорене током претходног компас дијалога (погледати закључке са претходног компас дијалога)?
2. Шта сте чинили како би постигли циљеве?
3. Шта је урадио Ваш претпостављени како би Вам помогао да постигнете циљеве?
4. Шта предлагете да учинимо како бисмо поправили процес рада и резултате?
5. Друга питања?

Ваше примедбе на листу за проверу:

Формулар са питањима, област Б:
Задаци и компетенције

Листа за проверу:

1. Како се Ваше компетенције (техничке, педагошке и личне) уклапају у задатке и обавезе Вашег посла?
2. Који су покретачи и изазови/потешкоће Вашег посла?
3. Које задатке сматрате најважнијим?
4. Које задатке сматрате најинтересантнијим и највише мотивишућим?
5. Који Вас задаци најмање интересују?
6. Како процењујете своје способности и могућности да одговорите на очекивања и захтеве које организација поставља као свом запосленом?

Ваше примедбе на листу за проверу:

**Формулар са питањима, област В:
Радна и друштвена средина**

Листа за проверу:

1. Како процењујете сарадњу између Вас и Ваших претпостављених по питању:
 - Информација и комуникације?
 - Подршке и тусторства?
 - Отворености и поверења?
 - Планирања и праћења задатака?
 - Осталих тема?
2. Шта могу/можете да учините како би се однос побољшао?
3. Како бисте описали општу друштвену „климу“ у Вашем тиму/сектору?
4. Како бисте описали сарадњу у Вашем тиму/сектору?
5. Како бисте описали Ваше и напоре Ваших претпостављених да успоставите сарадњу у Вашем тиму/сектору?
6. Шта Ви и Ваш претпостављени може да уради како би се поправила сарадња у Вашем тиму/сектору?
7. Како процењујете сопствену и способност својих претпостављених да извршите задатке описане у Вашем опису посла?

Ваше примедбе на листу за проверу:

**Формулар са питањима, област Г:
Задаци и циљеви за следећу годину?**

Листа за проверу:

1. Јесте ли задовољни својим тренутним послом?
2. Шта бисте волели да радите у предстојећим годинама? (задаци/пројекти)
3. Које циљеве бисте поставили за ове задатке/пројекте?
4. Како ови задаци/пројекти подржавају Развојни план/Пословни план организације?
5. Где ћете бити (по питању свог развоја: техничког, педагошког или личног) за годину дана?
6. Како се то уклапа у подршку Развојном плану/Пословном плану/стратегији организације?

Ваше примедбе на листу за проверу:

Формулар са питањима, област Д:
Развој и будућност

1. Шта сматрате својим главним развојним потребама везано за Ваше будуће радне задатке (курсеви, обуке, вођења, надгледање итд.)?
2. Какве су Вам жеље везано за Вашу будућност у организацији – и како видите развој Вашег посла у наредне 3 године?

Ваше примедбе:

Опште информације			
Име		Идент. бр.	
Радно место			
Сектор	Претпостављени		
Развојне жеље/потребе			
	Активности:		
Пројекти:			
Радни циљеви: (Промене, активности обуке, праћење, промене описа посла итд...)			
Развојни циљеви:			
Закључци запосленог:			
Закључци претпостављеног:			
Датум за повратне информације о договору			
Датум:			
_____		_____	
Запослени		Претпостављени/Вођа тима	

Анекс Б: КОМУНИКАЦИОНИ ПЛАН

Ако су вам ресурси, време и новац ограничени, стратешки комуникациони план ће вам помоћи да те ограничене ресурсе фокусирасте на најважније задатке и да поставите приоритете. Без плана ризикујете да на спољне догађаје реагујете на неодговарајући начин, узалудно трошећи вредне прилике за комуникацију.

Добар план захтева дисциплину и јасно промишљање које ће вам помоћи да дефинишете циљеве и циљне групе, да обликујете поруку и да боље сагледате и разумете окружење коме ћете послати поруку.

Стратешки комуникациони план помоћиће вам да интегришете целокупан рад на комуникацијама, укључујући не само медијске активности, већ и успостављање сарадње са онима који доносе одлуке, потенцијалним сарадницима и донаторима.

Добар план обезбедиће да целокупан тим буде на истој страни када комуницира са остатком света, да заступа исте ставове и преноси исте поруке.

Стратешки комуникациони план помоћиће вам и да развијете боље медијске планове. А, добро развијен медијски план је важан јер су медији једна од едукативних сила у савременом друштву, они утичу на ставове јавности и стварају оквир у којем јавност размишља о многим питањима.

Ко треба да буде укључен у планирање?

Неколико људи – формирање групе за комуникација је кључни први корак. Добар план захтева учешће свих који раде на остварењу истог циља.

Садржај класичног комуникационог плана

Комуникациони рад је више уметност него наука. Типичан план изгледао би отприлике овако:

1. Анализа ситуације: Полазне основе
2. Анализа ситуације: Окружење
3. Циљеви
4. Комуникациони циљеви
5. Циљне групе
6. Порука
7. Стратегија
8. Тактике
9. Тајминг
10. Распоред

Анализа ситуације : Полазне основе

Уколико правите општи комуникациони план, важно је да најпре размислите како је ваша организација позиционирана у заједници.

- Основне информације о организацији
- Чињенице о теми о којој говорите
 - Због чега је то важна тема (наведите статистичке податке кад год је могуће)?
- Услуге које школа обезбеђује заједници
- Људи који имају директну корист од ваших услуга (не само директни корисници, већ читаво друштво)
- Основна функција школе (у основи, ово је изјава о мисији, одговор на питање које функције обављате, за кога, како и зашто радите све то. Често овај део може бити веома сличан одговору на питање о услугама које обезбеђујете.)
- Улога школе у области образовања
 - Где је ваше место у односу на остале школе?
 - Где је место образовања у заједници?
- Индикатори рада
 - Број клијената
 - Шта сте својим радом помогли да се у друштву измени?

-
- Анализа конкуренције
 - Ко обезбеђује сличне услуге?
 - По чему се разликујете?
 - По чему сте бољи?

Анализа ситуације: Окружење

Важно је да сте свесни спољних претњи или могућности, оних који могу да буду против ваших порука и да имате добар осећај за окружење којем ћете пренети своје поруке.

- Како локална заједница /целокупна јавност види школу у овом тренутку?
 - Да ли вас доживљавају као организацију која је неопходна заједници?
 - Као поуздану?
 - Као иновативну или уобичајену?
 - Како ви желите да виде вашу улогу?
- Да ли постоји архива натписа или прилога о вашем раду?
 - Писама уреднику?
 - Радио интервјуа
 - Новинских текстова?
 - Другим речима, колико је о вама било речи у медијима?
 - Како сте били позиционирани у медијима до сада?
- Да ли сте били укључени у неку студију или преглед?
- Да ли је потребно још истраживања како би се проценили ставови јавности о вама?
- Да ли су ваше активности повод за дебате, питања медија или законска питања. Другим речима, да ли су ваше активности добро познате јавности или би их већина људи сматрала новим?
- Да ли постоји неко ко лобира за вас?
- Да ли имате противнике?
 - Шта су њихове поруке?
 - Каквог ефекта имају такве поруке на ваш рад?
 - Шта су њихове снаге и слабости?

Кључни циљеви

Одговори на ова питања требало би да одражавају мисију. Медијска покривеност није и не треба да буде циљ, јер је комуникациони рад било које врсте средство и подршка за постизање циља.

- Шта је ваш крајњи циљ?
- На који начин ће постизање тог циља утицати на заједницу?
- Како желите да вас јавности види?
- Како желите да јавност гледа на ваше активности?
- Какву слику у јавности треба да има ваша заједница?
- Какав је временски распоред за остваривање ваших циљева?
- За сваки циљ који сте поставили, морате да развијете специфичне и мерљиве резултате који се могу постићи.
- Шта су ваши остали циљеви – мање победе или мини-циљеви?

Комуникациони циљеви

У суштини, зашто покрећете комуникациону кампању? Да би били прави, циљеви (и комуникациони као и општи) морају да буду конкретни и мерљиви.

- Шта је ваш крајњи циљ?
 - Пример: да они који доносе одлуке из буџета за наредну годину издвоје новац за опремање два кабинета за информатику или за нову физкултурну салу...
- Шта тачно желите да уради ваша циљна група? Шта је ваш `позив на акцију`?
 - Да ли желите да циљна група пише `писмо уреднику`?
 - Да ли желите да зову током емисија и дебата?
 - Да ли желите да промене своје понашање?
- Како ћете измерити успех? Шта ће бити мерило успеха?
 - 100 позива до одређеног датума?
 - Прикупљених 2 милиона динара од спонзора?
 - Распродат догађај који организујете?
- Да ли желите да својој циљној групи дате неке нове информације?

Циљне групе

Примарна циљна група

- На кога желите да извршите утицај?
 - Запишите имена. `Водећи пословни људи` није довољно добро. Желите да утичете на Перу Перића, директора компаније.... Не желите да утичете на `политичаре` и `оне који доносе одлуке`, већ на министра просвете, председника општине.
- На који начин ћете стићи до циљне групе?
 - Да ли министар има саветника?
 - Да ли саветник има помоћника?
 - Ко су они? Сазнајте њихова имена. Запишите их по редоследу важности како бисте постигли своје циљеве.

Секундарна циљна група

- Ко подржава ваш рад?
 - Ко критикује ваш рад?
 - И ови људи се можда обраћају вашој циљној групи. Сазнајте шта говоре и припремите се да одговорите ако је неопходно.
- На који начин медији представљају ваше активности?
 - Сазнајте имена новинара који су вам наклоњени. Сазнајте којим данима се објављују њихове колумне/емитују емисије. Пратите их.
 - Сазнајте ко су новинари који вам нису наклоњени. Сазнајте којим данима се објављују њихове колумне/емитују емисије. Пратите и њих такође.
- Да ли су корисници ваших услуга циљна група?
 - Какву поруку они желе да чују?
- Да ли су ваши запослени, донатори или пријатељи циљна група?
 - Шта је порука коју њима треба да пошаљете?

Поруке

Постоји много начина да се разговара о једној истој теми. Важно је да знате које идеје, речи или фразе ће утицати на вашу циљну групу. Нека истраживања попут тестирања неформалних група или упитника послатих мејлом понекад су неопходна како бисте у потпуности разумели очекивања и мотиве своје циљне групе. Тестирање поруке је важан корак како бисте били сигурни да сте направили добру комуникациону кампању.

- Шта је `удица`?
 - Које су специфичне речи и фразе које чине вашу поруку најједноставнијом и најразумљивијом?
 - Да ли можете да ставите своју поруку на налепнице? Кажите своју поруку у само једној реченици. Само мало дуже од тога и мисао није адекватно фокусирана.

Стратегије

Немојте почињати да правите комуникациони план развојем стратегије. Прођите најпре кроз процес планирања – идентификујте циљеве, осмислите поруку и одредите циљне групе. На овај начин на крају ћете развити знатно ефикаснију стратегију. Односи са медијима су само једна врста стратегије и може се десити да нису најефикаснија за тему или проблем којим се бавите. Можда ће ефектније и ефикасније бити ако се, на пример, посветите састанцима са онима који доносе одлуке, него ако се одлучите за стратегију која подразумева слање 1000 факсова у њихове канцеларије. Стратегија за коју се одлучите зависи искључиво од ситуације, циљева и јасног сагледавања ко чини вашу циљну групу и шта ће их покренути на акцију.

- Да ли је ваша стратегија проактивна или реактивна?
- На локалној бази или национална?
- Шта су вам главне комуникационе могућности?
- Шта може да вас осујети?
- Шта су вам снаге када је реч о комуникацији?
 - Клипинзи, добри говорници, људи који имају добре везе у заједници итд.?
- Каква партнерства и сарадњу школа има?
- Да ли ваш приступ дозвољава плаћене огласе у штампи, на радију или телевизији (под претпоставком да имате средстава за то)?
- Шта су потенцијалне слабе тачке у вашој причи?
- Како можете да budete креативни?
- Да ли ваша стратегија дозвољава развој посебне медијске стратегије?
 - Која врста медијске покривености ће имати највећи утицај на оне који доносе одлуке?
 - Да ли је новост довољно велика, довољно занимљива медијима да би дошли на конференцију за новинаре? Ексклузивна? Са ким?
 - Да ли причу представити на брифингу са само неколико изабраних новинара? Или на састанку са уредништвом само једног медија?
 - Да ли ваша прича може да буде покривена снимљеним материјалом? Да ли постоје начини да прича буде представљена или подржана снимљеним материјалом?
 - Када треба издати саопштење? Како ће се уклопити са осталим догађајима? Шта су тренутни приоритети уредника медија?
 - Ако ће медији после ваше приче тражити и изјаву представника власти као одговор на ваше саопштење, да ли треба да га обавестите о томе? Колико ћете им времена дати? Немојте заборавити да представници власти имају своје особље за медије и да ће можда у њиховом интересу бити да умање значај ваше поруке.

Тактике

Постоји заиста много начина да се обратите јавности. Приликом избора тактике, размислите и о следећем:

- Колики је буџет којим располажете?
- На које особље можете да рачунате?
- Колико времена ће морати да потроше бавећи се комуникационим питањима?
- Укратко, како планирате да своју поруку пренесете циљним групама?

Пример: Уколико је ваша стратегија да детаљно информишете министра о значају акција које реализујете (а мислите да његови сарадници нису довољно информисани о тој теми) тактике би требало да обухвате припрему и организацију брифинга, на којој би био представљен сет материјала:

- Припремите неопходна документа
- Добро се информишите о политичкој позадини проблема
- Сазнајте када ће се доносити одлуке или за када је планирана измена политике у вези са проблемом

Тајминг

Тајминг подразумева догађаје за које можете да вежете своје активности. На пример, ако се одлучује о буџету, а то може да утиче на ваше активности, будите спремни да реагујете. Будите активни и контактирајте медије и сараднике министра или председника општине пре него што донесу и објаве одлуке. Добро испланирајте активности унапред, како бисте могли да организујете кампању у право време.

Временски распоред

Направите интерни распоред активности у складу са тајмингом. Нека буде колико год је могуће детаљан. Ако ћете правити сет материјала како бисте упознали своју циљну групу са активностима, у временски распоред убаците сваки детаљ истраживања или прављења материјала. Ако прескочите овај корак, изненадићете се како је брзо дошао дан састанка на којем треба да представите материјале или се може десити да немате времена да припремите целокупан материјал који вам је потребан.

Представник за јавност

Одредите ко ће говорити о активностима – коме циљна група највише верује. Можда ћете желети да се одређена особа обраћа властима, а неко други другим циљним групама. Изаберите оне који имају добре везе са медијима и оне који немају трему пред новинарима и камерама.

Реализујте план

Немојте заборавити на посао који сте урадили, направљени план немојте стављати на лед. Користите га. Редовно проверавајте шта сте планирали и усклађујте активности. Укључите процес контроле у распоред. Највећа корист од прављења стратешког комуникационог плана, осим тога што сте на основу њега реализовали добру кампању, је и то што ћете следећи пут, када будете правили неку нову кампању, имати већ обављен највећи део посла. А ако пратите своје резултате, успехе и оно у чему нисте били најбољи, бићете у могућности да планирате наредне активности у складу са оним што сте научили први пут.

ПРИМЕР КОМУНИКАЦИОНОГ ПЛАНА

Основне информације

Изградња радионице за практичну наставу планирана је још 2001. године. Недостатак места на којем ће ученици школе `.....` обављати практичну наставу условио је гашење образовног профила за којим у новим фабрикама у региону постоји све већа потреба. Како би задовољили те потребе послодавци су принуђени да и поред огромног броја незапослених у нашем граду запошљавају раднике из других места.

Локалне власти 2001. године су одбијале састанке са представницима школе, а последње две године одлажу озбиљније разговоре о могућностима финансирања грађевинских радова.

Потребе за радницима овог профила већ сада су значајне, а са планираним привредним развојем за неколико година, и с обзиром на то да у кругу од 150 километара нема школе која ђаке образује за овај профил, биће још веће.

Школа ће спровести истраживање потреба тржишта рада. На основу разговора са послодавцима биће документована потреба за изградњом радионице и предностима које ће, поновним увођењем профила имати читава заједница и регион. Истраживање ће бити поткрепљено демографским чињеницама.

Окружење

Образовни профили гасе се у многим школама. Представници локалних власти у великој мери подржавају такве одлуке министарства просвете. Локални медији игноришу овакве ситуације. Постоји само неколицина новинара која се озбиљније бави овим питањима и која је показала заинтересованост да се бави овим проблемом.

Циљеви

Изградња радионице за практичну наставу како би у школи ђаци поново могли да се образују за профил...

Комуникациони циљеви

Подигнути свест заједнице о значају образовања кадрова за локалну привреду.
Променити став локалних власти о потреби за изградњу радионице у школи.

Циљне групе

Примарна:
Министар просвете
Председник општине

Секундарна:

Директори компанија из сектора
Представници Привредне коморе
Представници Службе за запошљавање
Представници послодаваца
Родитељи ученика основних школа
.....

Порука

Омогућавање образовања ученика за тај профил смањиће незапосленост у наредних 10 година.

Омогућавање образовања ученика омогућиће послодавцима да добију добро обучене раднике за које неће морати да плаћају додатне обуке и трошкове путовања и смештаја.

Омогућавање образовања ученика за профил школа ће постати регионални центар за обуку радника за тај профил, али и за усавршавање одраслих...

Стратегија

Направити истраживање и сакупити информације – обезбедити приче послодаваца и радника које илуструју како недостатак профила утиче на мањак радне снаге и потребу да се ангажују радници из других градова, са представницима службе за запошљавање који говоре о томе како је више од 30 људи спремно да се преквалификује за то занимање за којим постоји потреба...

Припремити прес материјал у којем су истакнуте најважније чињенице до којих се дошло током истраживања.

Организовање састанака са представницима заједнице. Охрабрити акције различитих учесника као што је слање писама министру просвете, министру привреде, министру локалне самоуправе...компанијама да узму учешће у активностима.

Медијска стратегија

Доставити локалним медијима материјале и статистичке податке.

Послати материјале програмским јединицама националних телевизија које се баве регионалним или привредним темама.

Писати писма уредништву локалних новина, укључивати се у контакт програме на радио и телевизијским станицама.

Тактика

Припремити серију дешавања која ће упознати заједницу са потребом за радионицом која ће омогућити образовање ђака и одраслих за одређено занимање (Дан каријере, сајам запошљавања...).

Написати серијал текстова заснованих на спроведеном истраживању.

Направити видео запис о потребама успешне фабрике у граду за занимањем...

Тајминг

Расправа о општинском буџету: децембар

Дан општине: 19. фебруар

Састанак регионалног Одбора за образовање: прва недеља марта

Регионални сајам образовања: крај марта

Дан каријере: април

Временски распоред

Истраживање спремно да се представи јавности: почетак децембра

Идентификовани партнери: почетак јануара

Припремљени прес материјали: 1. фебруар

Особе које ће се обраћати јавности

Пера Перић, директор школе

Јована Јовановић, руководилац практичне наставе