



Savremeno upravljanje školom



01 Strateško usmerenje škole

02 Definisiranje ciljeva

03 Organizaciona struktura

04 Delegiranje odgovornosti

05 Procesi

06 Dokumentacija

01 Strateško usmerenje škole

Opšte značenje pojma strategija je generalni plan koji treba da dovede do ostvarenja komplikovanog cilja, a koji se ne fokusira na detalje.

Strateški elementi škole obuhvataju:

- vrednosti,
- misiju,
- viziju,
- strategiju i ciljeve

Vrednosti /misija/vizija -> strategija -> ciljevi -> mere učinka -> planovi

Strateško usmerenje škole



Definisanje vrednosti škole



- Određuju trajni karakter jedne škole.
- Predstavljaju konzistentan identitet koji je nešto više od proizvoda, tehnološkog napretka, trendova i lidera koji upravljaju organizacijom.
- Lideri dolaze i odlaze, obrazovna ponuda se menja, okruženje se menja ali osnovne vrednosti i svrha postojanja u uspešnim školama odolevaju vremenu, kao smernice i izvor inspiracije.
- Vrednosti koje škola neguje predstavljaju njena suštinska i trajna načela. Ne zahtevaju eksternu opravdanost, imaju unutrašnju vrednost i značaj za ljude u organizaciji.
- Najčešće se definišu 3 do 5 osnovnih vrednosti.

Primeri vrednosti nekih organizacija



Definisane vrednosti u Ekonomsko-trgovinskoj školi
Bečej

- preuzimanje odgovornosti za prirodu i društvo
- negovanje različitosti
- primena visokih etički i profesionalni standarda
- obavezanost u zalaganju da se postignu dogovoreni i odobreni ciljevi
- odnos pun poštovanja prema svakome
- nenasilno rešavanje konflikata



Definisane vrednosti u NIS a.d.

▪ Profesionalnost

(Sticanje savremenog znanja u cilju stalnog unapređivanja stručnosti i sposobnost da se ona primeni u konkretnom procesu rada.)

▪ Inicijativa i odgovornost

Pronalaženje i predlaganje novih rešenja, kako u domenu radnih obaveza, tako i šire u sferi interesa Kompanije.)

▪ Pozitivnost i saradnja

(Spremnost da se učestvuje u multifunkcionalnim grupama i projektima, predusretljivost prema zahtevima kolega iz drugih organizacionih delova Kompanije, spremnost da se razmene informacije, sposobnost za rad u timu.)

▪ Zajednički rezultat

(Zajednički poduhvat u cilju ostvarivanja vidljivog i upečatljivog rezultata, težnja ka postizanju uspeha uz neizostavnu uzajamnu pomoć i saradnju zaposlenih.)



Koje vrednosti se neguju u vašoj školi?

Definisanje misije organizacije



- Misija je definisana osnovna svrha neke škole i jednom definisana retko se menja.
- Izjava o misiji jeste kratka i definiše osnovnu svrhu, posebno šta pruža zainteresovanim stranama i zaposlenima (da objasni zajednički cilj).
- Svrhu postojanja ne treba mešati sa ciljevima ili poslovnom strategijom. Ciljevi i strategija se mogu ostvariti, svrha postojanja se ne može ispuniti – njoj se uvek teži.
- Osnovna uloga misije je da vodi i inspiriše i odgovara a pitanje “zašto postojimo?”

Primeri misija nekih organizacija



Misija Ekonomsko-trgovinske šole Bečež

- Postojimo da bismo kvalitetno, stručno i na savremen način obrazovali generacije učenika iz našeg grada i okolnih opština. Zatvorili smo vrata svim oblicima nasilja u školi, a otvorili vrata ljubavi i toleranciji. Posebno negujemo specifičnosti višenacionalne sredine.



Misija NIS a.d.

- Odgovorno koristeći prirodne resurse i savremene tehnologije, pružiti ljudima balkanskog regiona energiju kretanja ka boljem.



Šta je misija vaše škole?

Definisanje vizije organizacije



- Vizija definiše srednjeročne i dugoročne ciljeve organizacije (3 – 10, pa i više god).
- Pored ambicioznog cilja njom se definiše i na koji način će se cilj ostvariti, kao i vremenski horizont za ostvarenje.
- Krajnji cilj u izjavi treba da se razlikuje od postojećeg položaja kompanije.
- Pravi vizionarski ciljevi su jasni i ubedljivi, služe kao ujedinjujuća tačka i imaju jasnu liniju ostvarenja, tako da organizacija zna kada je cilj ostvaren.
- Odgovara na pitanje “šta želimo da postanemo?”

Primeri vizija nekih organizacija



Vizija Ekonomsko-trgovinske škole Bečej

- Želimo da postanemo Regionalni centar kompetencija, da stručno i odgovorno kreiramo obrazovne ponude u skladu sa zahtevima tržišta rada. Težićemo da se još više povežemo sa partnerima iz privrede i time našim učenicima omogućimo proširenje praktične primene znanja.



Misija NIS a.d.

- NIS će biti priznati lider balkanskog regiona u svom resoru, po dinamici održivog razvoja i povećanja efikasnosti; ispoljavajući visok nivo društvene i ekološke odgovornosti, kao i savremene standarde usluživanja kupaca.



Šta je vizija vaše škole?

Definisanje strategije i ciljeva škole



Strategije / Ciljevi škole mogu da proisteknu iz...

- smernica školske uprave, opštine...
- osnovnih principa odnosno školskog programa i ŠRP
- rezultata samovrdnovanja I zahteva standarda kvaliteta obrayovnih ustanova
- rezultata eksterne evaluacije od strane školske inspekcije
- definisanih zadataka tima.
- opisa posla rukovodstva tima i rukovodilaca kolegijuma
- opisa posla nastavnika (npr. odeljenskog starešine).
- rezultata anketa zadovoljstva
- naloga rukovodstva škole...

Kako postaviti ciljeve

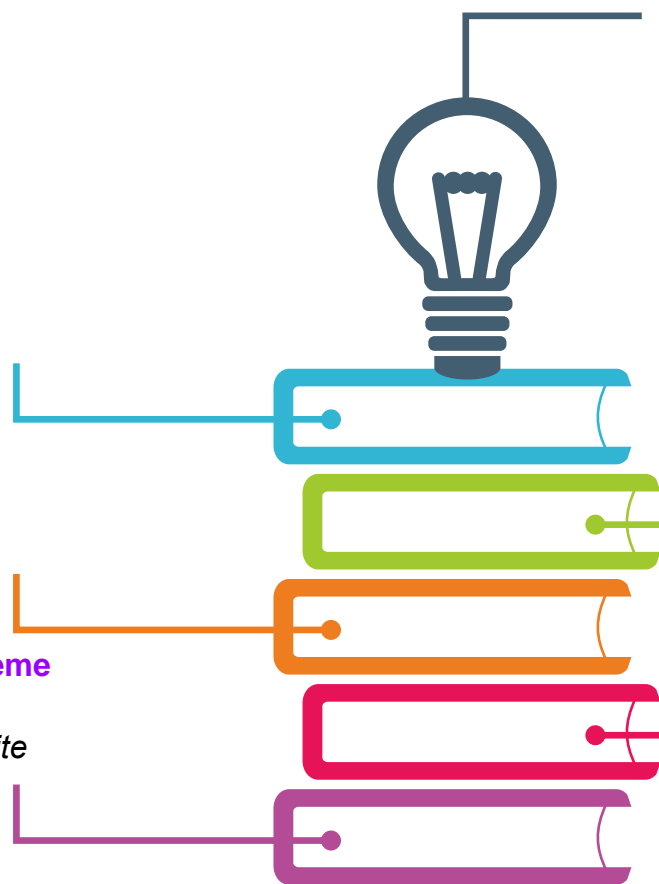
S.M.A.R.T

Ono što bi trebalo da bude prioritetno kod postavljanja ciljeva jeste da ciljevi budu "pametni" tj. na engleskom **SMART**.

S - (specific) specifično, konkretno, prepoznatljivo, jasno, razumljivo,
Cilj treba da bude specifično određen, jasno definisan i potpuno shvatljiv..

A - (achievable) ambiciozan, ostvarljiv s raspoloživim resursima u određenom vremenu
Cilj koji postavite treba da bude ambiciozan, ali u granicama mogućnosti kojima se raspolaže..

T - (time constrained) ima definisano konačno vreme za ostvarenje
Postavite vremenski rok do kada ćete moći da ostvarite svoj cilj.



M - (measurable) merljiv rezultat, može se proveriti je li i u kom stepenu ostvaren

Ukoliko budete mogli da merite rezultate svog rada tada ćete moći i da realizujete svoje ciljeve

R - (resource based) realan, računa na realno raspoložive resurse

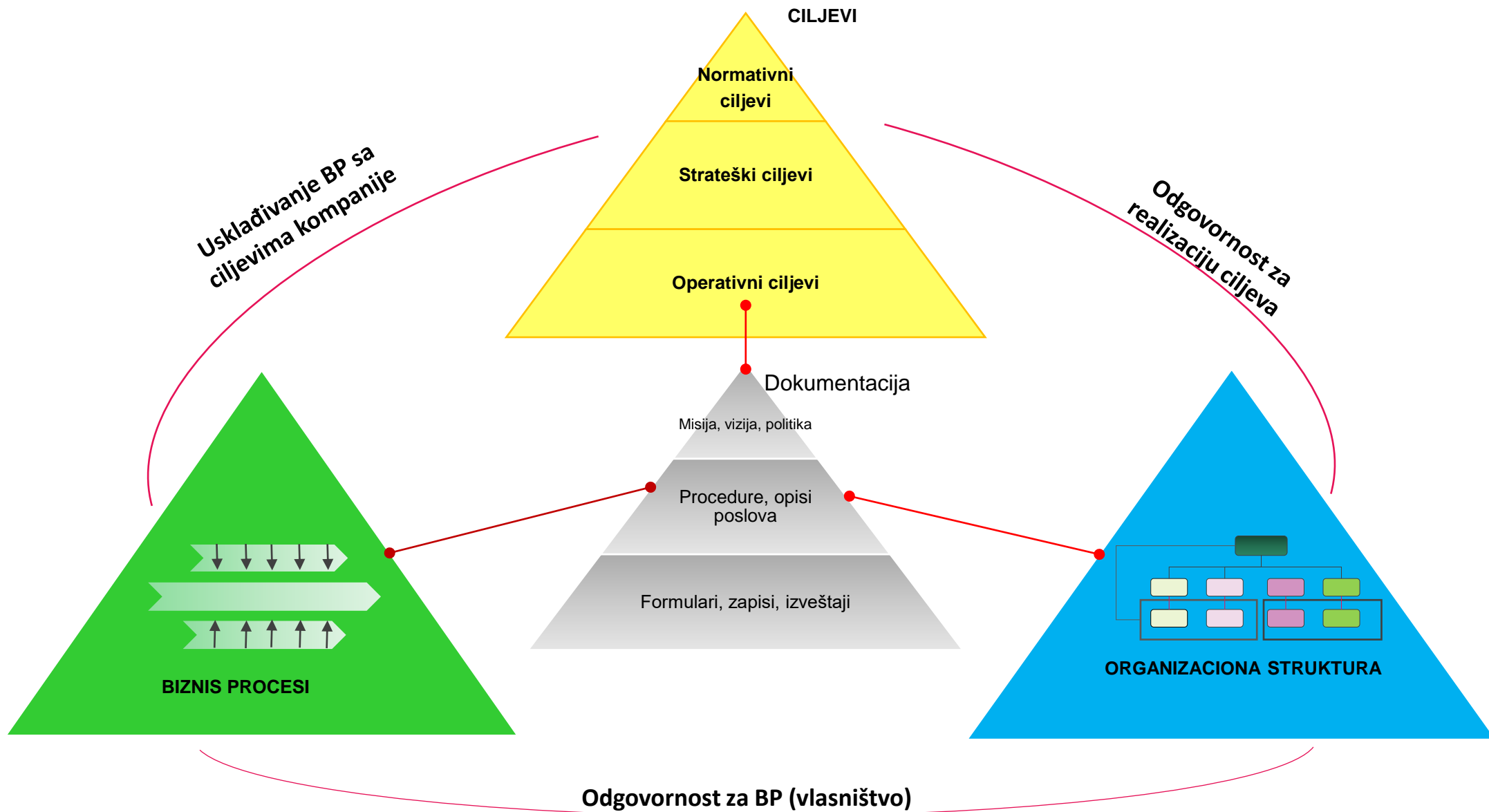
Realan cilj u znači da imate volje i mogućnosti da nešto ostvarite. To ne znači da cilj treba da bude lak za ostvarivanje, nego samo da ga je moguće ostvariti.



Koje ciljeve ima škola?

Sistem ciljeva





Definisanje organizacione strukture škole



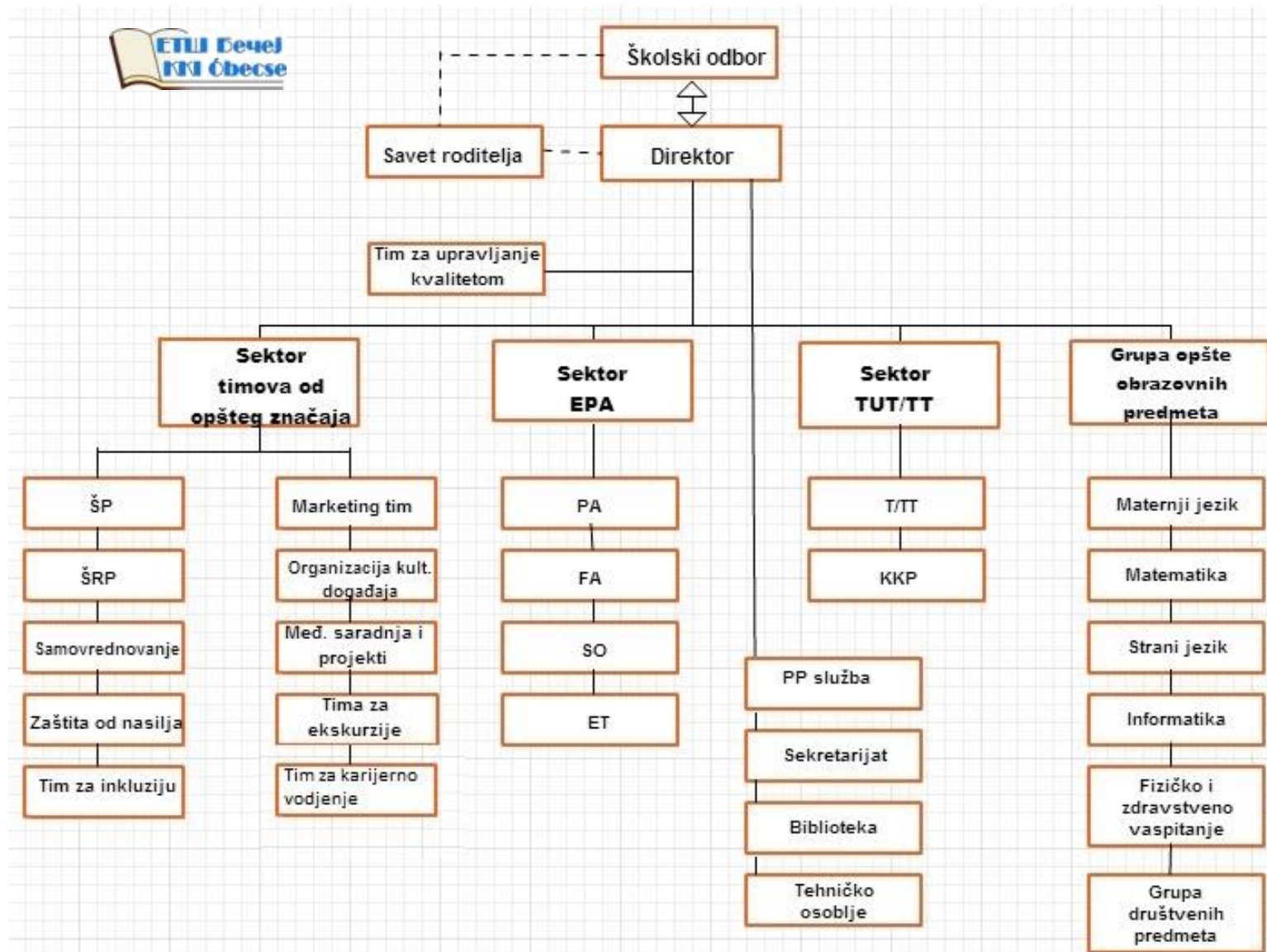
- Bitna karakteristika funkcionisanja i razvoja škole jeste njena organizaciona struktura, koja uslovljava efikasnost u korišćenju raspoloživih ljudskih i materijalnih resursa, kao i efikasnost zadovoljavanja zahteva iz internog i eksternog okruženja
- Organizaciona struktura je kompozicija svih elemenata, funkcija i činilaca organizacije u skladu sa ciljevima škole i izražava unutrašnje odnose, nadležnosti i odgovornosti, grupnih i pojedinačnih izvršilaca svih zadataka i obaveza.

Definisanje organizacione strukture škole



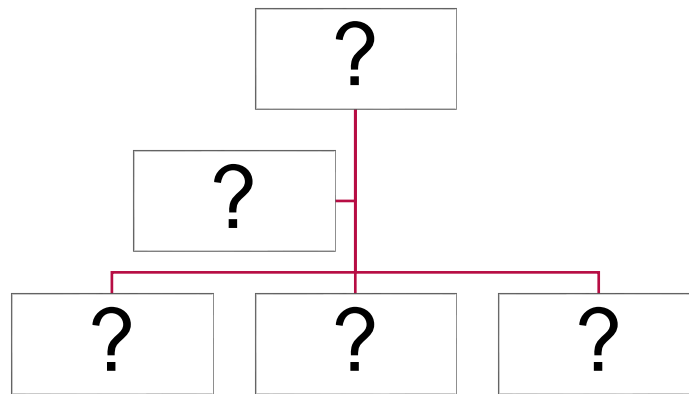
- Organizaciona struktura se dizajnira tako da se preko nje alociraju odgovornosti za realizaciju ciljeva škole.
- Organizaciona struktura škole zavisi od njene veličine, područja rada, ciljeva, specifičnosti...
- Jednom uspostavljena organizaciona struktura preduzeća ne može biti zadovoljavajuća na duže vreme, a posebno ne trajno. Potrebno je redovno preispitivanje (bar jednom u toku godine)

Primer organizacione strukture jedne škole





Koja je optimalna organizaciona struktura vaše škole?



Opisi poslova u okviru organizacione strukture



- Opisi poslova predstavljaju obavezni sastavni deo organizacione strukture, koji treba da obezbedi usaglašavanje aktivnosti, ovlašćenja i odgovornosti
- Osnovna namera je strukturiranje opisa poslova potrebnih za određeno radno mesto unutar škole, koji bi ujedno trebali biti povezani sa zahtevanim znanjima i kompetencijama potrebnim za obavljanje poslova.
- Opisi poslova predstavljaju i neophodnu osnovu za izradu sistema nagrađivanja i motivacije.
- Dobro organizovan i sproveden proces izrade opisa poslova predstavlja veoma bitan preduslov za efikasnu primenu opisa poslova u okviru škole.



Opisi poslova u vašoj školi

Decentralizacija škole – delegiranje odgovornosti



Decentralizacija predstavlja proces prenošenja dela autoriteta na niže nivoe hijerarhije i njegovu disperziju u okviru istog nivoa.

Kako obim posla i broj ljudi sve više prevazilazi mogućnosti jedne osobe da upravlja i rukovodi, tako je sve veća potreba da se u taj proces uključe i drugi zaposleni. Iz te potrebe nastaju nove pozicije u organizacionoj strukturi škole, organizacija se grana i širi, a direktor na određene zaposlene prenosi odgovornost za realizaciju nekih poslova u školi.

Koje su koristi od delegiranja?

- ušteda vremena;
- rasterećenje i više vremena za prioritete i važne poslove;
- povećanje kapaciteta i radne uspešnosti;
- motivisanje saradnika (osećaj veće vrednosti);
- kvalitetnije rešavanje problema (odluke se donose na svim nivoima).

Decentralizacija škole – delegiranje odgovornosti



Koje poslove delegirati?

- rutinske aktivnosti (priprema podataka za izveštaj, fotokopiranje i sortiranje dokumenata, unos podataka, informacija i slično);
- poslovi koji nisu deo vaše suštinske odgovornosti (isporuke, održavanje opreme, praćenje propisa i sl);
- poslovi koje drugi mogu uraditi bolje, brže i efikasnije od vas;
- poslovi koje nadređeni ne poznaju najbolje, a podređeni ih mogu uspešnije obaviti;
- poslovi u kojima nadređeni ne uživaju;
- poslovi koji traže energiju i vreme koje nadređenom treba za obavljanje važnih poslova.

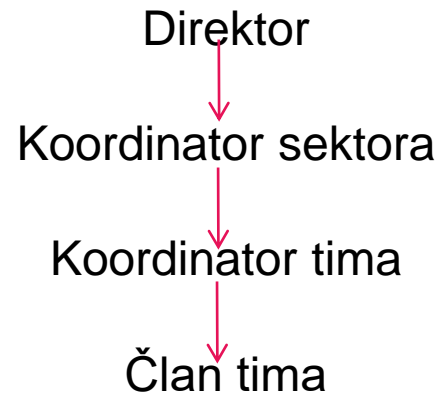
Koje poslove ne delegirati?

- disciplinske mere;
- rešavanje kriznih situacija;
- poslovi koji se mogu izostaviti, pa ih nije ni potrebno raditi.

Upravljanje pomoću ciljeva – ugovaranje ciljeva

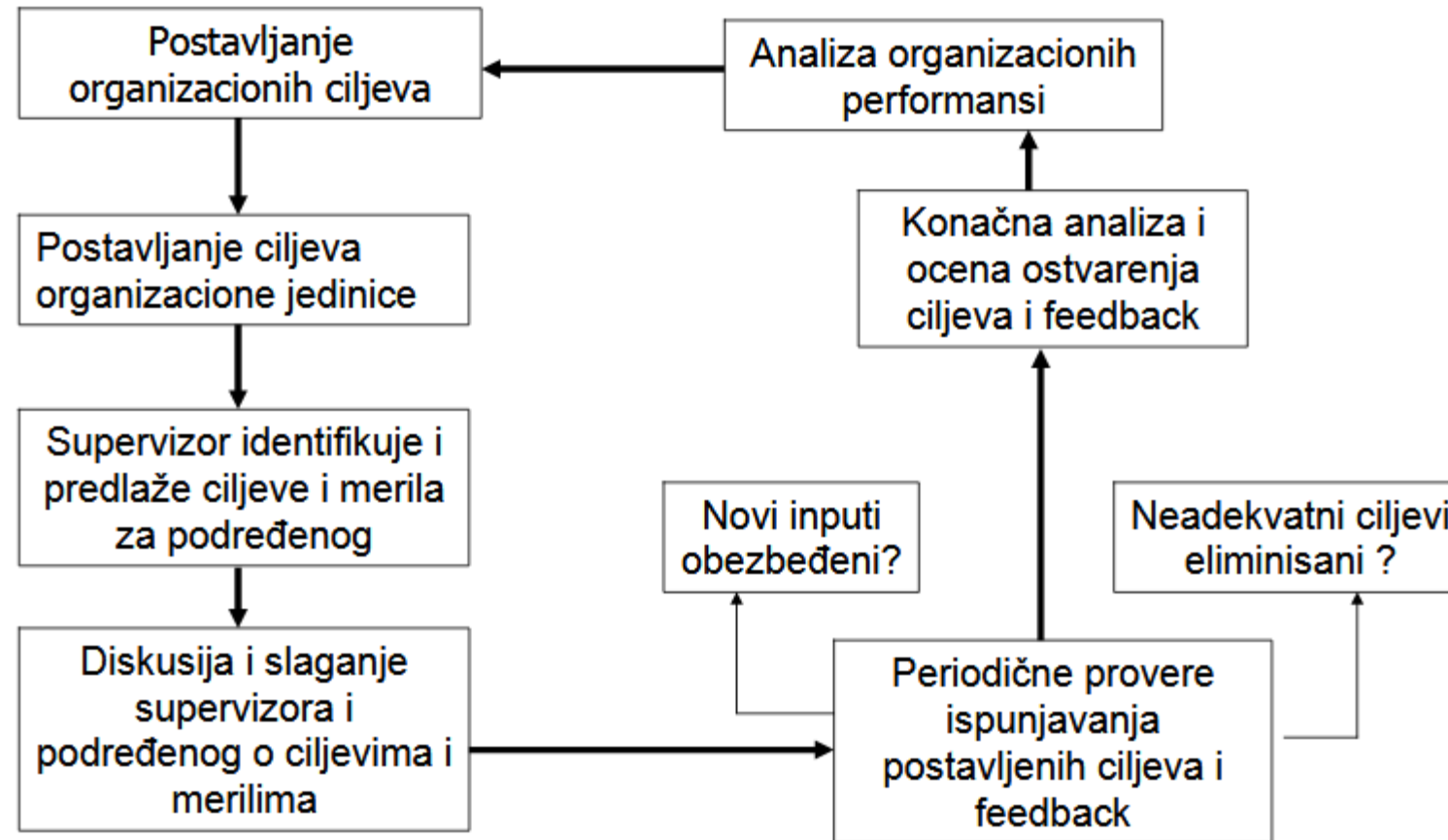


Kako delegirati odgovornost (za realizaciju ciljeva):



Nakon definisanih ciljeva (dugoročnih, srednjoročnih, kratkoročnih proisteklih iz ŠP; ŠRP, samovrednovanja, anketa zadovoljstva...) pristupa se ugovaranju ciljeva sa zaposlenima.

Upravljanje pomoću ciljeva





Primeri ugovaranja ciljeva

Procesni pristup



Procesni pristup predstavlja primenu sistema poalovnih procesa u organizaciji, zajedno sa identifikacijom i međusobnim delovanjem ovih procesa, kao i njihovim menadžmentom.

Skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih aktivnosti koji pretvara ulazne elemente u izlazne elemente (SRPS ISO 9000:2008);



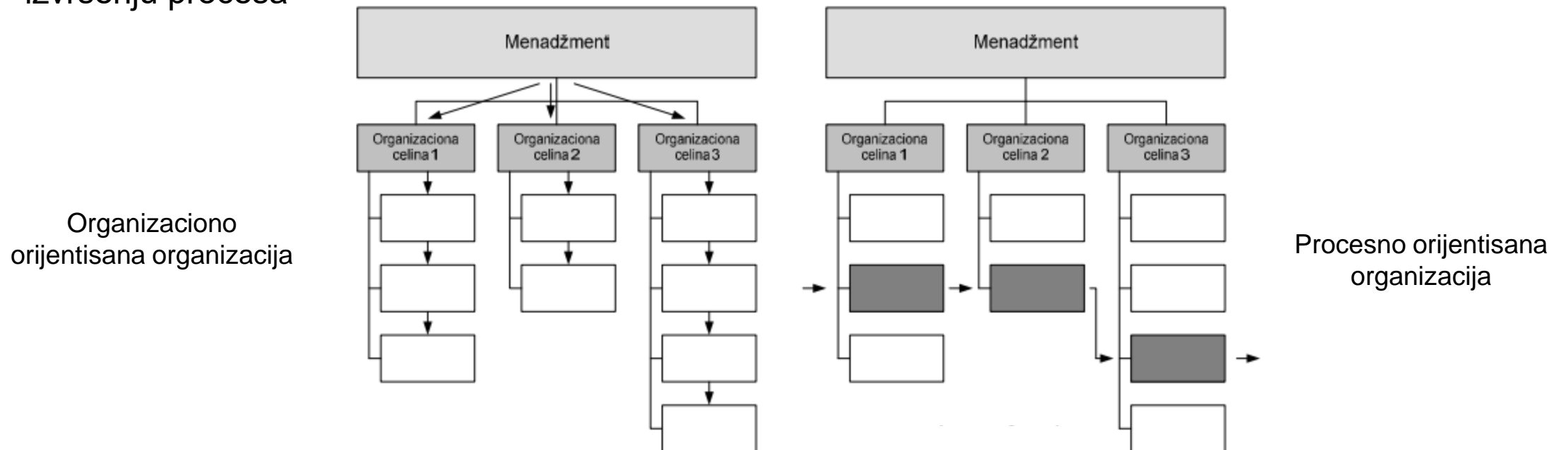
Svaki poslovni proces se sastoji od povezanih aktivnosti koje se dalje mogu deliti i preciznije nazivaju potprocesima. Potpuna primena procesnog pristupa u definisanju organizacione strukture rezultira u procesnom modelu organizacije

Organizacija postoji kako bi izvršavala procese koji stvaraju vrednost za korisnika i druge interesne strane; Upravljanje organizacijom znači upravljanje njenim procesima;

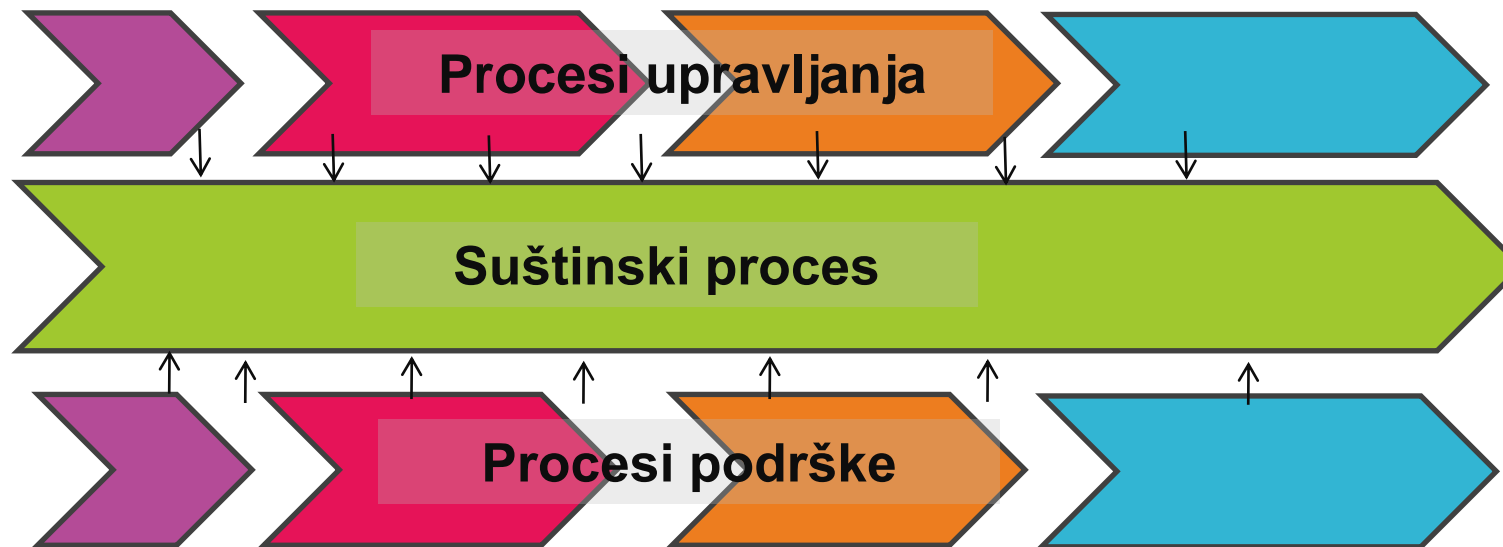
Procesno orijentisana organizacija



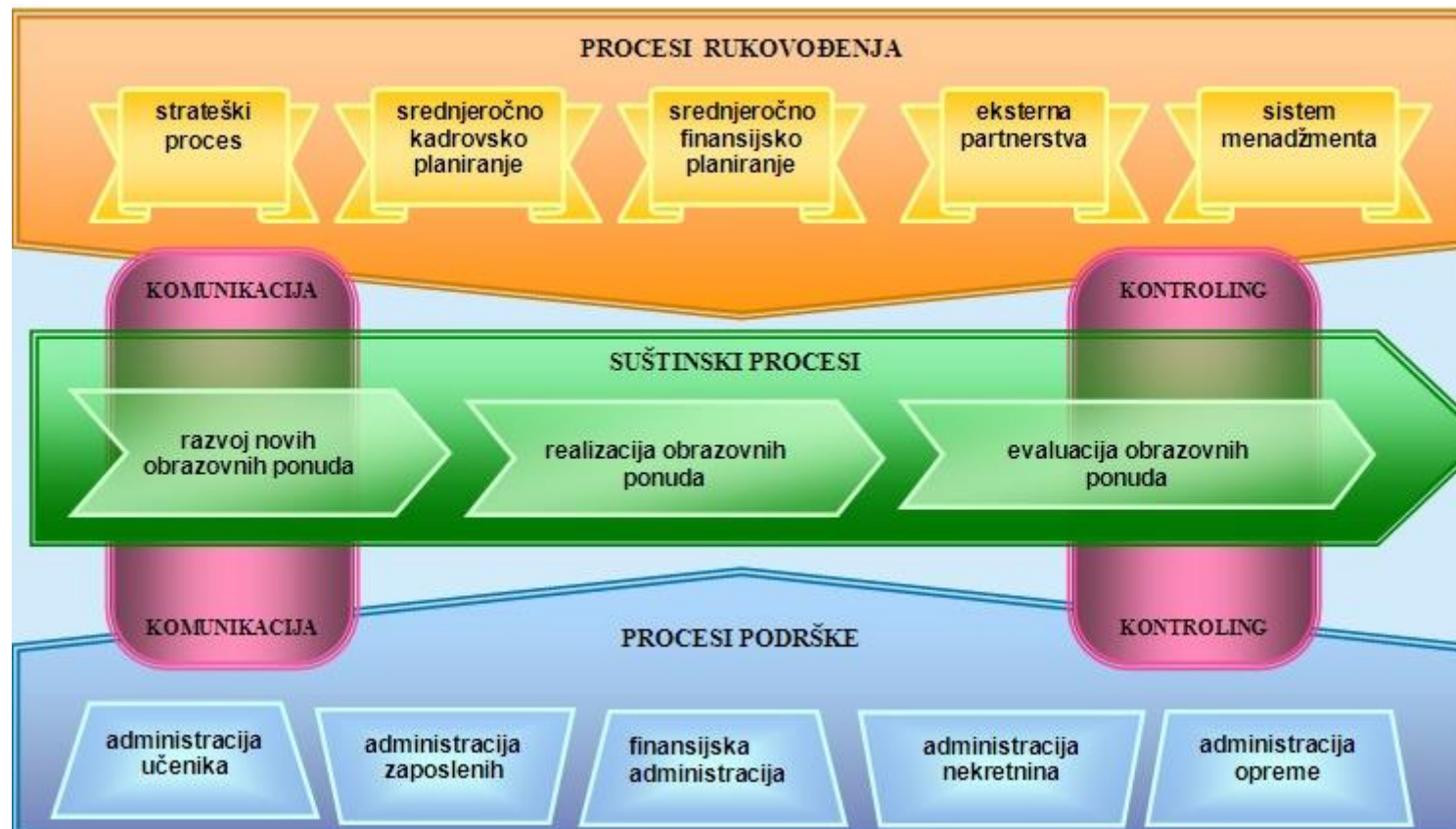
- Menadžeri je vide kao skup procesa
- I dalje ima funkcionalnu podelu na organizacione jedinice, **ali cilj je maksimizirati efikasnost procesa, a ne efikasnost organizacione jedinice**
- Organizacione jedinice procesima obezbeđuju zaposlene, znanje i menadžerske veštine
- Upravlja se celim procesima, a organizacione jedinice se nagrađuju za efektivan doprinos uspešnom izvršenju procesa



Procesno orijentisana škola



Mapa procesa u ETŠ Bečej



Kontroling



- Periodično merenje rezultata sporazuma o ciljevima
- Kvartalne analize postignuća učenje / vladanje
- Samovrednovanje
- Ankete zadovoljstva (zaposleni, učenici, roditelji, socijalni partneri)



ANALIZA REZULTATA



KONTINUIRANA POBOLJŠANJA

Dokumentacija



Ponovljivosti i sledljivosti

- pravila – za uspešno poslovanje škola mora da dokumentuje ko, šta i kako izvršava proces/ aktivnosti/ posao
- veličina škole i složenost posla – više područja rada, preko 100 zaposlenih...
- promenljivo i dinamično okruženje
- fluktuacija zaposlenih (Sprečavanje gubitaka informacija , Brzo uvođenje novih zaposlenih u rad)

Definisanje odgovornosti

- za sve zaposlene u organizaciju,
- za sprovođenje aktivnosti ,
- za usklađenost za zakonskom regulativom

Ostvarivanje ušteta

- dokumentovanje najbolje prakse i pridržavanje iste – dostizanje najboljih rezultata
- kontinualno preispitivanje dokumenata u cilju unapređena poslovanja i smanjenja troškova

P I T A N J A
K O L E G A





Hvala na pažnji