

## УПРАВЉАЊЕ УЧЕЊЕМ КРОЗ РАД <sup>1</sup>

### ШТА ЈЕ УПРАВЉАЊЕ?

Да би разумели појам управљања, у **табели су** наведена нека питања и дати су могући одговори на њих који би могли да се примене на системе и програме учења кроз рад.

### ПИТАЊА И ОПЦИЈЕ КОЈИ СЕ ОДНОСЕ НА УПРАВЉАЊЕ

Питања о управљању	Неке опције
Која питања треба да обухвате политика, правила, прописи и одлуке?	<ul style="list-style-type: none"><li>– Садржај програма</li><li>– Ко може да учествује у њима</li><li>– Како и где се одржава настава</li><li>– Финансирање</li><li>– Квалификације инструктора</li><li>– Како се обавља оцењивање</li><li>– Ко додељује квалификације и сертификате</li><li>– Како се квалитет може унапредити</li></ul>
Ко је овлашћен за креирање политике, доношење правила, прописа и одлука?	<ul style="list-style-type: none"><li>– Министарства</li><li>– Централни органи задужени за политику, укључујући владу и социјалне партнере</li><li>– Већа у индустријском сектору</li><li>– Локалне и регионалне организације за обуку</li></ul>
Ко може да утиче на политику, правила, прописе и одлуке?	<ul style="list-style-type: none"><li>– Министарства</li><li>– Централни органи задужени за политику, укључујући владу и социјалне партнере</li><li>– Организације послодаваца и запослених</li><li>– Невладине организације</li><li>– Појединачна предузећа</li><li>– Школе и колеџи</li><li>– Органи локалне и регионалне власти</li></ul>
Ко може да спроводи политику, правила, прописе и одлуке?	<ul style="list-style-type: none"><li>– Министарства и агенције</li><li>– Организације послодаваца и запослених</li><li>– Колеџи и школе</li><li>– Појединачна предузећа</li></ul>
Како се креира политика и доносе правила, прописи и одлуке?	<ul style="list-style-type: none"><li>– Централно – Министарства и агенције које делују самостално</li><li>– Колективно – главне заинтересоване стране у које спадају и социјални партнери</li><li>– После консултација</li><li>– После процене материјала о ефикасности</li></ul>
На ком нивоу се креира политика и доносе правила, прописи и одлуке?	<ul style="list-style-type: none"><li>– Национални ниво</li><li>– Регионални ниво</li><li>– Локално</li><li>– Ниво индустријског сектора</li></ul>

<sup>1</sup> Извод из публикације *Work-based Learning*, a handbook for policy makers and social partners in ETF partner countries, European Training Foundation, 2014

## СОЦИЈАЛНО ПАРТНЕРСТВО У СИСТЕМУ СТРУЧНОГ ОБРАЗОВАЊА У КАЗАХСТАНУ

Први закон којим је утврђен институционални механизам за друштвени дијалог између партнера био је закон Републике Казахстана под називом „Социјално партнерство у Републици Казахстан“, усвојен 2000. године. У њему се наводи (одељак 4, члан 17) да питања стручне обуке и преквалификације квалификованих радника треба да буду обухваћена уговорима између социјалних партнера. У скорије време, Министарство просвете и науке усвојило је Стратешки план казахстанског Министарства просвете и науке за период 2011–2015. Тај документ је везан за „Државни програм 2011–2012“ и у њему се дефинишу мере за првих пет година програма. Наводи се да је „један од главних задатака система стручног и техничког образовања оснивање партнерстава с послодавцима и пословним структурама“. Данас, социјални партнери имају једнака права гласа у вези с политиком стручног образовања према процедурама заједничког одлучивања. Они су укључени у аспекте система стручног образовања – рецимо, у обуку наставника, обезбеђивање стручне праксе за ученике и практичног дела завршног испита, сарадњу школа и предузећа, а учествују и у школским одборима.

Примера ради, Министарство просвете и науке тренутно сарађује с Државном привредном комором и асоцијацијом КазЕнергу на пројекту развоја стандарда стручног образовања. Уз подршку послодаваца и међународних организација, влада развија модуларне програме за специјализоване области, обавезне образовне стандарде, образовне програме и курикулуме. Државни програм 2011–2012 предвиђа и уговорне односе између образовних установа и предузећа у смислу да предузећа нуде практичну обуку и стажирање ученицима стручних школа.

Социјална партнерства развијају се углавном на поднационалном нивоу. Казахстан има националне, регионалне и секторске одборе за обуку стручног особља. Те одборе чине представници послодаваца и синдиката. Поред тога, регионални форуми стручног образовања на тему специјалистичке обуке, семинари и панели редовно се одржавају уз учешће представника пословних компанија. На тим форумима, потписују се уговори између региона и великих компанија о билатералној сарадњи на пољу обуке особља.

*Одломак из OECD (2013)*

---

### ШТА ЈЕ ДОБРО УПРАВЉАЊЕ?

Принципи доброг управљања за системе и програме учења кроз рад разликују се донекле од принципа који се шире одонсе на систем стручног образовања. Они обухватају следеће:

- Постоји потреба да се политика развија и одлуке доносе отворено како би заинтересоване стране комуницирале међу собом, а и са онима на које политика и одлуке утичу. То се лакше спроводи ако све главне заинтересоване стране имају представнике у телима која доносе одлуке и развијају политику.
- Важно је да главне заинтересоване стране учествују у развоју политике и доношењу одлука које се односе на њих. Структура учесника се може разликовати зависно од природе политике или одлуке, али увек би требало да обухвати социјалне partnere и државна тела. Понекад се међу учесницима налазе представници индустријског

сектора, локална или регионална тела или невладине организације. У свим случајевима веома јаку улогу у управљању треба дати послодавцима.

- Приликом креирања политике и доношења одлука, важно је разјаснити ко је задужен за шта и постарати се да ти субјекти одговарају за ствари за које су задужени. У ту сврху треба обезбедити да сви који су задужени за креирање политике и доношење одлука имају одговарајуће могућности за то: приступ правим информацијама; овлашћење за креирање политике и доношење одлука и праве ресурсе.
- Политике треба да се развијају и одлуке доносе на најприкладнијем нивоу. Понекад то може бити национални ниво, али често је најбоље да се одлуке доносе и политике развијају на нивоу конкретног региона и конкретног индустријског сектора.
- Приликом развоја политика и доношења одлука, важно је имати јасне циљеве и пратити и процењивати утицај политика и одлука на основу доказа. За процес праћења и процењивања, размена информација на којима се темеље политике и одлуке може бити једнако важна као и саме информације.
- Неопходни су ефикасна координација и старање да се различите политике и одлуке не сукобе међусобно. То се лакше спроводи ако израда програма учења кроз рад и дужности развоја политика и доношења одлука нису исцепкане на више министарстава и агенција.

## **ШТА ТО ЗНАЧИ У ПРАКСИ?**

Врсте програма учења кроз рад које су обухваћене овим приручником не може спроводити само влада. Њих такође, у скоро свим случајевима, не могу спроводити ни само предузећа. Ако ће радити ефикасно, укључене стране морају да сарађују, да имају поверења једни у друге и да се међусобно поштују. Заједничка визија будућности учења кроз рад у оквиру стручног образовања може помоћи да се ојача осећај контроле и побољша спровођење програма. То су кључни изазови управљања како појединачним програмима учења кроз рад, тако и системима учења кроз рад у ширем смислу.

Ниже су наведени основни елементи неопходни за добро управљање системима и програмима учења кроз рад:

- национално тело у чији састав улазе и социјални партнери и влада, које је задужено за развој националних политика и доношење одлука о учењу кроз рад, или давање савета о истим; у свим случајевима, послодавцима треба дати веома јаку улогу у таквим телима;
- тела у чији састав улазе социјални партнери, која доносе одлуке о конкретним индустријским секторима и развијају политике за исте.

Међутим, модели управљања учењем кроз рад могу се значајно разликовати. Не постоји један најбољи модел. Због тога постоје и велике разлике међу начинима на које се ти основни елементи спајају, између њихових овлашћења и задужења, те начина на који се они повезују са осталим деловима система стручног образовања. Поред тога, нису сви наведени модели идеални.

Следе примери начина на које је неколико земаља, од којих су неке партнерске земље ЕТФ-а, решило питања управљања и одговарајућих структура.

### **Алжир**

Министарство задужено за стручно образовање одговорно је у целости за развој практиковања и утврђивање националних и регионалних циљева, док је Инспекторат за рад задужен за спровођење законске регулативе везане за практиковање, као и за поштовање права практиканата, за њихову здравствену заштиту и безбедност на раду. Национални фонд за развој практиковања и сталне обуке прикупља национални порез на практиковање и развија иницијативе с предузећима за промовисање практиковања. Док социјални партнери имају правну улогу у развоју обуке, у пракси она је само формална. Њихово учешће је неуједначено, а везе са сектором стручног образовања су неодговарајуће. Националне, регионалне и покрајинске коморе трговине и индустрије, пољопривреде и уметности и занатства учествују у промовисању практиковања. Локални одбори за практиковање задужени су за прикупљање понуда од послодаваца за места за практиковање у предузећима, као и пријаве за практиковање од потенцијалних практиканата. Наставници из стручних школа старају се да послодавци и инструктори пруже одговарајућу обуку. Међутим, генерално гледано, према тренутној процени вештина практиканата и исхода њиховог учења, неопходни су даљи рад и развој на том пољу.

### **Хрватска**

Законом о обрту из 1994. године утврђено је ко је задужен за спровођење којих елемената практиковања. Задужења су подељена између министарства просвете и министарства за рад, Обртничке коморе, средњих стручних школа, лиценцираних компанија и осталих правних лица која обезбеђују практичну обуку, као и заједничких радних група сачињених од представника просвете и индустрије који развијају садржај програма. Одговарајућим статутима прецизирано је како се врши оцењивање. Наведеним законом Обртничка комора је добила неколико важних овлашћења. Она надзире практични део обуке, издаје лиценце поред предузећима која желе да запосле практиканте, надгледа пријем ученика, обучава инструкторе, задужена је за испите (избор чланова испитних комисија, надзор испитне процедуре) и обезбеђење квалитета. Комора има активну улогу у евалуацији предности и слабости система кроз анкете и истраживања, као и у утврђивању неопходних побољшања, укључујући потребу интензивирања учешћа заинтересованих страна из сектора образовања у систему практиковања, те потребу јачања улоге послодаваца.

### **Мароко**

За комплетну координацију обуке у дуалном образовању у Мароку задужен је Сектор за Стручно образовање при Министарству за запошљавање и стручно образовање. Национална комисија за стручно образовање – којом председава министар задужен за стручно образовање, и у чији састав улазе релевантни сектори министарства и професионалне организације – задужена је за опште усмеравање система дуалног образовања и давање предлога за његово побољшање. Комисији помажу Покрајинске

комисије за стручно образовање које прате и процењују обуку у дуалном образовању на локалном нивоу и достављају годишње извештаје с препорукама.

Покрајинске комисије добијају информације из извештаја које достављају управни одбори за једну или неколико установа стручног образовања, којим председава (обично) представник послодавца. Улога тих одбора је да мотивишу предузећа да учествују у обуци у дуалном образовању, дају препоруке у вези с њеном ефикасношћу, прате и процењују активности обуке у предузећима и гарантују одговарајуће услове за практиканте.

Међутим, доводи се у питање целокупна ефикасност таквих аранжмана а често недостаје активна сарадња с представницима пословног света. У неким случајевима, управни одбори ни не постоје или нису у могућности да обављају своје дужности; поред тога, националне и покрајинске комисије забележиле су половичан успех у укључивању социјалних партнера у развој политике.

У пракси, средња стручна школа има главну улогу у систему дуалног образовања. Поред тога што бира полазнике обуке и обезбеђује опште и стручно образовање, она их смешта у предузећа и прави детаљан план обуке у коме се прецизира подела послова с предузећем. Средња стручна школа дефинише и трајање учења кроз рад, као и када ће се оно одвијати, колико ће обука трајати сваке недеље, методе за оцењивање полазника обуке и датуме испита (заједно с послодавцем).

### **Шри Ланка**

За координацију практиковања и управљање њиме задужена је Национална агенција за практиковање и обуку у индустрији. Агенција је такође задужена за одржавање испита из заната и издавање диплома које врше лиценцирани оцењивачи, и има функцију саветодавног тела о стручном образовању према Националној комисији за терцијарно и стручно образовање, телу одговорном за утврђивање и одржавање националних стандарда компетенција у сарадњи са индустријом. Поред планирања, регулаторних и надзорних функција, агенција води неколико института за обуку. Практиковање се заснива на стандардима обуке које развијају национални саветодавни одбори за одговарајуће индустријске секторе.

### **Швајцарска**

На терцијарном нивоу, професионалне организације (послодавци, струковна удружења и синдикати) играју главну улогу у управљању високим школама струковних студија, као и системом стручног образовања уопште. Они блиско сарађују са савезном владом и кантонима. На савезном нивоу, Савезна канцеларија за стручно образовање и технологију задужена је за целокупни развој, управљање, квалитет и стратешко планирање. Задужења главних заинтересованих страна су следећа:

- професионалне организације утврђују потребе у смислу квалификација и постављају стандарде за курикулуме сваког типа квалификација;
- савезна влада одобрава курикулуме и типове квалификација, и може финансирати одређене типове квалификација;
- кантони прате развој и финансирају одређене типове квалификација;

- високе школе струковних студија спроводе обуку и дају квалификације;
- предузећа обезбеђују места за обуку или стажирање, учествују у дијалогу с професионалним организацијама и у неким случајевима финансирају учеснике.

За редовне студенте високих школа струковних студија, обука у компанији обично је укључена у курикулум. Садржај учења кроз рад и организација обуке на радном месту није строго регулисана; на пример, закон дефинише минимално трајање целог периода обуке.

### **Синдикати и управљање учењем кроз рад**

У Европској унији, а поготово у 15 првобитних земаља чланица, синдикати имају активну улогу у управљању програмима учења кроз рад. Они то чине на нивоу предузећа (рецимо, у радничким саветима), на нивоу индустријског сектора, регионалном нивоу и у националним саветодавним и законодавним телима. Учешће синдиката у управљању има више модела. И кроз друштвени дијалог и кроз колективно преговарање, синдикати могу учествовати у следећим активностима:

- преговарање о висини зарада и условима за рад практиканата, који су кључни за стимулисање послодаваца и младих људи да се укључе у програм, и за старање да трошкови не превагну над користима;
- помагање приликом формулисања прописа и политика којима се регулише учење кроз рад;
- помагање у развоју стандарда и квалификација;
- пружање признате стручне обуке својим члановима;
- улога партнера у оцењивању учења и издавању диплома, и пружање услуга професионалне оријентације члановима.

Поред свих наведених активности, они наравно штите и унапређују интересе својих чланова, укључујући и практиканте и ученике који учествују у другим типовима програма учења кроз рад.

Учешће синдиката у управљању учењем кроз рад има и својеврсних изазова у многим партнерским земљама ЕТФ-а. Негде има мало чланова; политичко окружење можда не подржава синдикате и њихово активно учешће у својству социјалних партнера; и синдикати можда располажу органиченим ресурсима што може спречити њихово активно учешће иако се потреба за њиховим учешћем подразумева. Ипак, постоји неколико позитивних примера где синдикати имају активну улогу у управљању учењем кроз рад у партнерским земљама ЕТФ-а.

**Хрватска** је оформила систем већа у сектору стручног образовања задужен за ревизију стандарда стручних квалификација.

У **Казахстану**, социјални партнери имају једнака права гласа у вези с политиком стручног образовања према процедурама заједничког одлучивања. Они су укључени у аспекте система стручног образовања – рецимо, у обуку наставника, обезбеђивање стручне праксе за ученике и практичног дела завршног испита, сарадњу школа и предузећа, а учествују и у школским одборима.

**Србија** је основала Савет за стручно образовање и образовање одраслих, трипартитно тело с важним функцијама, укључујући повезивање с предузећима и учешће у националном оквиру квалификација и курикулумима.

У **Турској**, национални Одбор за стручно образовање, као и покрајински одбори за запошљавање и стручно образовање, имају у свом саставу представнике синдиката.

## **KRITERIJUMI ZA ODREĐIVANJE REFERENTNIH MERILA KVALITETA PRAKTIKOVANJA EVROPSKE ASOCIJACIJE ZANATLIJA, MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA**

*Odlomak iz Linderholm and Parker (2000)*

Obuka na dva mesta: u preduzeću i u školi. Za razliku od obuke na radnom mestu / van radnog mesta, za praktikovanje je važno da se obuka najvećim delom odvija u preduzeću, a dopunjuje je neophodna teorija.

Ugovor o praktikovanju predstavlja pravnu osnovu za zasnivanje odnosa vezanih za obuku. Njime se regulišu socijalni uslovi i uslovi za rad.

Fiksni standardi za sadržaj prakse i teorije, koje se međusobno nadopunjuju, priznati su na nacionalnom nivou i primenjuju se na preduzeća. Elaboracija tih standarda u saradnji sa socijalnim partnerima i bilo kojim nadležnim državnim/privatnim organizacijama.

Usmeravanje i prilagođavanje sadržaja i metoda obuke u vezi s tehnološkim i privrednim razvojem.

Komore, sektorske organizacije i ostale nadležne ustanove imaju značajnu ulogu u organizaciji praktikovanja, savetovanju preduzeća i praktikanata, kao i u obučavanju instruktora (npr. majstora).

Kontrolu obuke koja se odvija u preduzeću (i kontrolu standarda) obavlja komora ili bilo koja druga nadležna ustanova / kontrolu obuke koja se odvija u školi obavljaju državni organi.

Učešće preduzeća u kojima se odvija obuka u finansiranju praktičnog dela. Teorijski deo se finansira iz državnih fondova.

Obuku obezbeđuje kvalifikovano osoblje: praksu u preduzećima obavljaju instruktori (npr. majstori) koji ispunjavaju neophodne uslove propisane na nacionalnom nivou (kvalifikacije, iskustvo, ugled...), za teorijski deo, predavači se angažuju na osnovu kriterijuma priznatih na nacionalnom nivou.

Stečene veštine proveravaju se na kraju obuke na ispitu uz učešće stručnjaka iz privrednog sektora (komore, profesionalne organizacije itd.).

Mogućnosti za obuku dostupnu licima s poteškoćama u pohađanju praktikovanja, kao i za veoma nadarena lica. Za angažovanje praktikanata isključivo je zaduženo preduzeće.

Integrisanje praktikovanja u nacionalne sisteme obuke. Praktikovanje je deo programa obuke i ono može omogućiti pristup stalnoj obuci (npr. obuka za majstora) i višem nivou obrazovanja/univerzitetu.