Informacijska družba IS 2006 / Information Society IS 2006
9. mednarodna multi-konferenca / 9th International Multi-Conference
Vzgoja in izobraževanje v informacijski družbi / Education in Information Society
Ljubljana, Slovenija, 13.-14. oktober 2006

Planiranje izobraževanja in menedžment sprememb

Education Planning and Management of Changes

Metod Černetič,
Fakulteta za organizacijske vede, Kranj
e-mail: metod.cernetic@fov.uni-mb.si

Olga Dečman Dobrnjič,
Zavod R S za šolstvo, Poljanska 26, Ljubljana
e-mail: olga.decman@gmail.com

Povzetek

Načrtovanje izobraževanja je bilo, kot ločena dejavnost, pozno vpeljano na splošno področje ekonomskega in družbenega načrtovanja. Močno se je povečalo s potrebo po ureditvi/soočenju s populacijsko eksplozijo v poznih štiridesetih prejšnjega stoletja in je bilo okrepljeno z rastjo zavedanja ekonomske vrednosti izobraževanja. Dandanes je povezanost med načrtovanjem izobraževanja in ekonomsko razvitostjo oz. med vsemi vidiki izobraževanja in ekonomsko razvitostjo deležna vedno večje pozornosti, ki vodi do naraščanja potreb po načrtovanju razvoja. Oblikovane so razne strategije z določenimi cilji, ki naj bi bili prevedeni v prihodnji čas. Optimalne izobrazbene strukture "države" ali nacionalne makroekonomije za bodoči tehnološki razvoj danes še ni mogoče napovedovati. Razlogov je več: tehnološki, ekonomski in socialni. Zato je bil oblikovan tudi tako imenovan hevristični pristop oziroma model planiranja kadrov (Rus, 1979, 247, Černetič, 1999, 86). V tem modelu oziroma pristopu se vzpostavljajo štiri predpostavke: družbeni cilji, relevantne družbene okoliščine, kadrovski potencial in kadrovske potrebe. Kvantitativno in kvalitativno proučevanje odnosa med temi variablami hevrističnega pristopa je dinamičen proces.

V prispevku bodo obravnavana naslednja vprašanja: o metodah in scenarijih načrtovanja izobraževanja, predvidevanja in napovedi razvoja izobraževanja, raziskovalno in normativno napovedovanje izobraževanja, področja in dileme planiranja izobraževanja ter cilji organizacije in menedžment sprememb.

Vsa ta vprašanja so še kako aktualna z vključitvijo Slovenije v EU in v procese, ki v njej potekajo Predvsem gre za deduktiven pristop pri dveh pomembnih družbenih dokumentih/resolucijah: Nacionalni program razvoja visokega šolstva in Nacionalni program razvoja raziskovalne dejavnosti. Pri enem in drugem uvajanju so bili poleg politike premalo vključeni drugi nosilci sprememb.

Ključne besede: *Planiranje, politika izobraževanja, načrtovanje, cilji, vzgoja in izobraževanje, menedžment sprememb.*

Summary

Planning of education as a separate activity was relatively lately introduced on universal area of economic and social planning. The need for planning education has increased heavily with a need for regulation of explosion of population in late forties in last century. It has been reinforced with a growth of consciousness of value of economical value of education. Nowadays the connection between planning of education and economical development is getting more and more attention, which leads to increasing need for planning of development. Different strategies with fixed aims were developed. Optimal educational structures of a »state« or national macroeconomic for future technological development can not be predict even today. Reason for that are different: technological, economical in social. Therefore so-called hauristical approach or model of human resource planning has been developed (Rus, 1979, 247, Černetič, 1999, 86). Four presumptions are established in this model: social goals, relative social circumstances, human resource potential and needs. Quantitative and qualitative study of relationship between those variables of heuretical approach is a dynamic approach. .

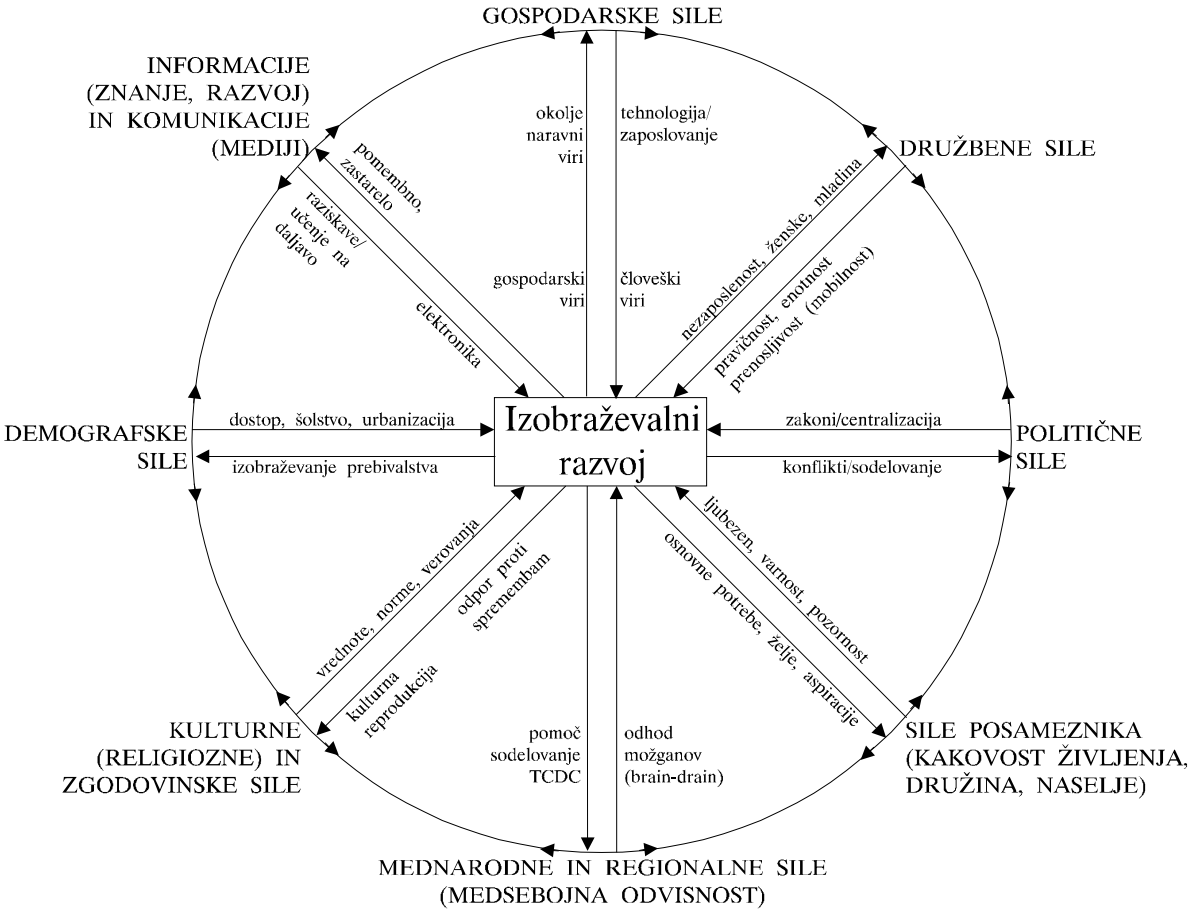
In this text the following questions will be address: of methods and scenarios of educational planning, assumptions and predictions of planning of education, research and normative prediction of educational planning, areas and dilemmas of planning of education and goals of organizations and management of changes. .

All this questions are deeply connected with inclusion of Slovenia in EU and with all the processes that are going on in EU. Above all this is a deductive approach to two important social documents: National program of development of higher education and National program of development of research activity.

Key words: *Planning, policy of education, goals, education, management of changes.*

1. Uvod - o metodah in scenarijih načrtovanja izobraževanja

Ena od strategij ločevanja planiranja izobraževanja in razvoja družbe nasploh je oblikovanje in uporaba t.i. scenarijev, ki so opredeljeni kot vizije prihodnosti. Scenariji niso sestavljeni iz ekstrapolacije trenutnih kvantitativnih podatkov, ampak so bolj podobe tistega, kar smatramo kot želeno prihodnost. Različne scenarije lahko razvrstimo in njihova željenost je lahko pretehtana. V tem primeru morajo biti scenariji povezani z načrtovanjem programov in planov z namenom, da se prepričamo o njihovi uporabnosti v sedanjosti. "Potem pa je treba vztrajati pri oblikovanju točno določene politike izobraževanja, ki ne bo pokrivala samo osnovnih ciljev, ampak tudi teoretična in praktična sredstva, s katerimi bomo to politiko uresničevali" (Wood, 1986,4).



Slika 1: Model upoštevanja dejavnikov/sil (notranjih in zunanjih) pri oblikovanju nacionalne politike izobraževanja (Vir: Wood, 1986, 4)

V oblikovanju scenarijev in modelov načrtovanja izobraževanja morajo biti upoštevane vse zunanje in notranje sile, ki delujejo na oblikovanje nacionalne politike izobraževanja. Vrsto teh dejavnikov in sil, ki oblikujejo politiko izobraževanja (slika 1). V tej globalni okvirni shemi je prikazano vzajemno delovanje različnih družbenih sil v seriji 16 različnih načinov (scenarijev). Ti različni dejavniki nimajo enake teže pri izdelavi scenarijev ali pa na njihovi osnovi planov izobraževanja. Zunanji dejavniki (mednarodni, politični, ekonomski, kulturni itd.) imajo praviloma večjo težo kot notranji dejavniki (cilji gospodarskega razvoja, demografske projekcije, plani izobraževanja itd.).

2. Predvidevanja in napovedi razvoja izobraževanja

Iz gornje slike 1 je možno oblikovanje različnih scenarijev (set skladnih trditev) oz. prikazovanje sozvezja sil, ki pa je še vedno kot cestni zemljevid le statični prikaz. V resničnosti je to medsebojno delovanje različnih sil, ki ostanejo v ravnovesju v krajšem oz. daljšem razdobju in prinašajo spremembe. Vidiki usklajevanja ravnotežja različnih sil so ena glavnih skrbi izobraževalnih napovedi in načrtovalcev izobraževanja... To pomeni, da mora nekdo skrbeti za dinamične procese, od katerih niso vsi izmerljivi (Wood, 1986, 5). Različni

scenariji in modeli izražajo dinamične procese v scenariju prihodnosti, ki je uresničljiva. Ti modeli služijo dvojnemu namenu:

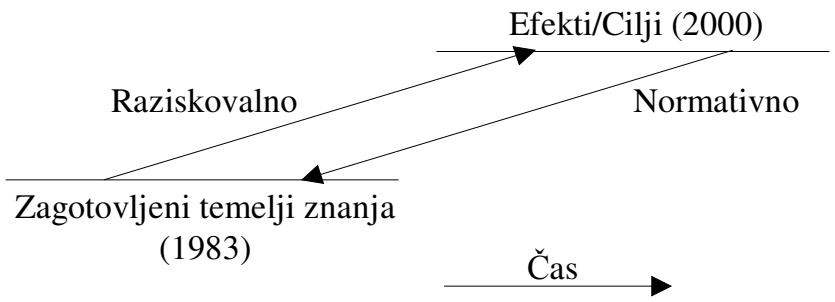
- prinašajo realnost v scenarij in
- vnašajo konstruktivnost uporabnih modelov v določeno situacijo.

Wood (1986, 6) tudi opozarja na razliko med predvidevanjem (prediction) in napovedjo (forecast). Lahko predvidevamo, da bo jutri ali naslednji dan sonce vzšlo ob predvidenem času, ne moremo pa predvideti vremena, lahko ga samo napovemo. Izobraževalni in drugi plani so torej napovedi in ne predvidevanja.

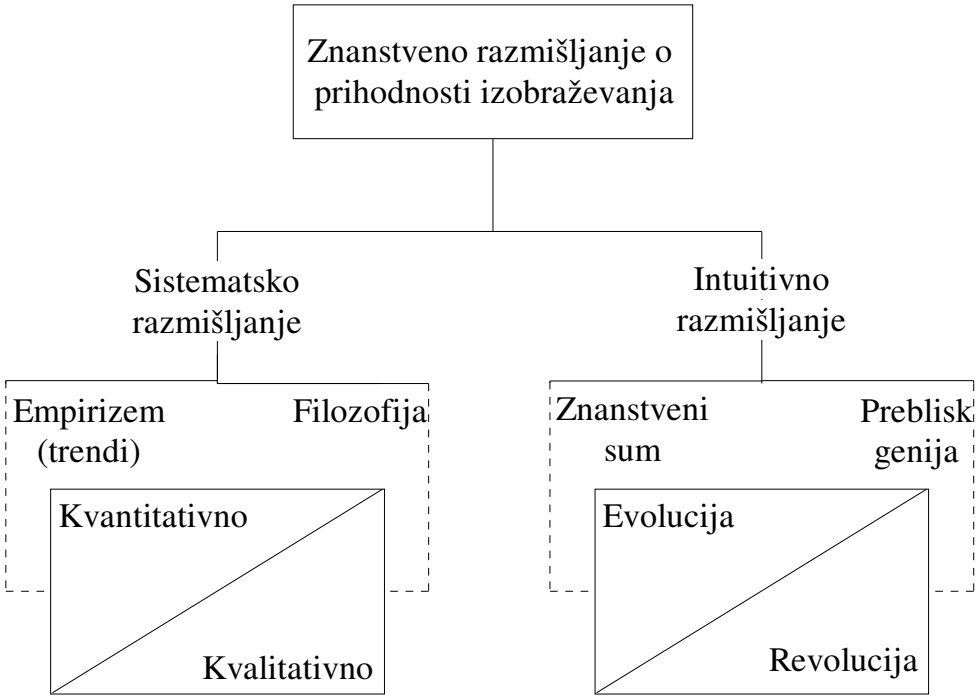
3 Raziskovalno in normativno napovedovanje izobraževanja

Obstaja osnovna razlika med raziskovalnim (tistim, kar je izvedljivo) in normativnim (tistim, kar je dobro) napovedovanjem, kar lahko grafično prikažemo (slika 2).

Medsebojno delovanje med tema dvema pristopoma razkriva dialektično naravo izobraževalnega napovedovanja. Ker je izobraževanje eno od sektorjev v družbi, ki se relativno počasi spreminja, obstaja velika verjetnost, da bo "izobraževanje v prihodnosti" v veliki meri funkcija "izobraževanja danes". Večina izobraževalnih politik je "...bilo oblikovanih ne kot direktna posledica kvantitativnih rezultatov napovedi ampak v kompleksnem procesu dialoga med proizvajalcem in potrošnikom izobraževalnih storitev, v katerem mora napovedovanje (po naravi kvantitativno in naraščajoče kvalitativno) najti svojo pravo mesto (Wood, 1986, 8).



Slika 2: Raziskovalno in normativno napovedovanje v izobraževanju (Vir: Wood, 1986, 8)



Slika 3: Metode napovedovanja izobraževanja (Vir: Wood, 1986, 10)

Gledano z znanstvenega vidika, je, dolgoročno napovedovanje v izobraževanju predvsem poddisciplina znanstvenega razmišljanja o izobraževalni prihodnosti. Različne variante takšnega razmišljanja lahko predstavimo grafično v sliki 2 (Wood, 1986, 10). Metode napovedovanja izobraževanja so v glavnem združene na levi strani zgornje sheme. Dolgoročne izobraževalne politike in načrti izobraževanja so pod močnim vplivom "intuitivnega razmišljanja" ustvarjalcev izobraževalne politike in administratorjev, ki ima v glavnem "razvojni" karakter (bolj ali manj z obrobnimi spremembami, ki bodo zadovoljile pritisk javnosti), in nanje zelo redko vplivajo "prebliski genijev" (nekaterih akademikov) na tem področju (Freire, Faure itd.). Intuitivne izobraževalne metode, ki se poskušajo integrirati nad razsežnosti razmišljanja o prihodnosti izobraževanja, pa so po še vedno izjemoma uporabljene v praktičnih situacijah.

4. Področja in dileme planiranja izobraževanja

V svetu (razvitih tržnih gospodarstvih) se je v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnejga stoletja govorilo o “krizi izobraževanja”, bolj so se večali tudi deleži generacij v srednjem in visokem šolstvu in več se je govorilo o “strategijah razvoja človeških virov”. V teh letih in teh okoljih so tudi nastale ideje o “permanentnem” in “vseživljenjskem izobraževanju”. V vsaki družbi (državi) oziroma nacionalni ekonomiji,obstajajo različne dileme pri planiranju izobraževanja. Obstaja šest področij planiranja izobraževanja, ki se pojavljajo v vsaki državi, ne glede na specifičnosti, in v kateri se morajo nosilci politike izobraževanja in kadrov vedno znova določati prioritete. (Harbison, 1967, 20-24) navaja:

1. **Izbira med nivoji izobraževanja** - pri investicijah v izobraževanje se je kot prvo potrebno odločati med investiranjem v osnovno, srednje in višje ter visokošolsko izobraževanje. Načeloma ima prednost lahko le en nivo izobraževanja, ne pa vsi hkrati (razlike med razvitimi in nerazvitimi državami).

2. **Izbira med kvaliteto in kvantiteto** - če so finančna sredstva omejena, se postavlja dilema:

- izobraževati manjše število učencev in tem nuditi kvalitetnejše učbenike, pripomočke in kvalitetnejši kader,
- izobraževati večje število učencev z manj kvalitetnim instrumentarijem in materialno osnovo.

3. **Znanost in tehnologija nasproti drugim poklicem** - dilema se pojavlja predvsem na visokošolskem izobraževanju; gre za ravnotežje med znanostjo, tehnologijo in socialnim razvojem na eni strani in skupinami poklicev na drugi strani. Gre za optimalen odnos med študenti naravoslovno-tehničnih smeri in študenti družboslovja in humanistike.

4. **Formalno in neformalno izobraževanje** - največji poudarek je dan formalnemu izobraževanju, ki je bilo tudi najprej institucionalizirano. Izobraževanje odraslih in mladine preko neformalnih oblik izobraževanja je nastalo kasneje, je pa tudi v sodobnih trdnih gospodarstvih doživelo nesluten razvoj (izobraževanje na daljavo, odprte univerze itd.).

5. **Izbira stimulansov za študij** - kako pritegniti večje število študentov v študij poklicev in strokovnih področij, ki jih družba smatra za prioritetne oz. bolj prispevajo h gospodarskemu razvoju (naravoslovje, tehnika) Ta izbor vsekakor zahteva velike napore, nemalo sredstev in veliko odgovornost ljudi, ki na tem delajo, da preko trga dela in znanja ustrezno stimulirajo in usmerjajo študente v "prioritetna" področja.

6. **Namen izobraževanja** - koga naj izobraževanje zadovolji? Ali naj izobraževanje upošteva potrebe posameznika, institucij ali celotne družbe? Na tem področju se je potrebno odločati v skladu s političnimi, ekonomskimi in socialnimi cilji vsake države posebej in njeno prioriteto družbenih ciljev razvoja.

5. O enotnosti in različnosti planiranja izobraževanja in kadrov

Prepletanje planiranja izobraževanja in planiranja kadrov vodita do ugotovitve, da bi lahko govorili o “planiranju izobraževanja kadrov”. Lahko govorimo o enotnosti in razlikah planiranja izobraževanja in kadrov. Če imamo v mislih planiranje človeških virov, potencialov, bomo uporabljali pojem “planiranje izobraževanja kadrov”. Sicer pa lahko govorimo o planiranju izobraževanja ali planiranju kadrov kot o dveh ločenih strokovnih področjih, ki imata tudi ločeni (čeprav podobni) metodologiji raziskovanja, različne modele planiranja pa tudi različne cilje. Pogojno bi lahko rekli, da pri planiranju izobraževanja bolj prevladujejo demografski vidiki proučevanja pojavov, pri planiranju kadrov pa ekonomski vidiki, vidiki dela in strokovnosti (Černetič, 1999, 77).

Enotnost med obema sistemoma je najlažje doseči na nivoju politike oz. družbenih ciljev, sicer pa so med njima razlike. Ko govorimo o planiranju kadrovskega potenciala in njegovega izobraževanja, uporabljamo ta dva pojma skupaj. Če pa posebej govorimo o enem ali drugem planiranju (usmerjanju), ju uporabljamo ločeno.

V prid razlikovanja obeh pojmov (planiranje izobraževanja in planiranje kadrov) govori tudi dejstvo, da pri izobraževanju razlikujemo ekonomske in neekonomske učinke. V svetu se je v šestdesetih in sedemdesetih letih govorilo o "krizi izobraževanja", bolj so se večali tudi deleži generacij v srednjem in visokem šolstvu in več se je govorilo o "strategijah razvoja človeških virov". V teh letih in teh okoljih so tudi nastale ideje o "permanentnem" in "vseživljenjskem izobraževanju.

Planerji izobraževanja in planerji kadrov poudarjajo, da je planiranje izobraževanja kadrov proces, ki ne more biti ločen od celovitega družbenega in socialnega planiranja, praviloma celotne družbe - če govorimo o makroplanih. Poudarja se tudi ugotovitev, da so kakorkoli ugotovljeni deficiti kadrov osnova za poklicno usmerjanje in usmerjanje izobraževanja. Tudi suficiti kadrov so osnova za prekvalifikacijo oz. ponovno izobraževanje. Na koncu izobraževalnega procesa (določenega vzgojno-izobraževalnega procesa) je večje ali manjše število diplomantov, posameznikov, ki so nosilci znanja. Njihovo znanje pa v procesih dela vpliva na produktivnost in kvaliteto dela, tj. zvišan dohodek in dobiček, porast dobička gospodarskih organizacij, večjo družbeno blaginjo itd. – skratka, vpliva na družbenoekonomski razvoj.

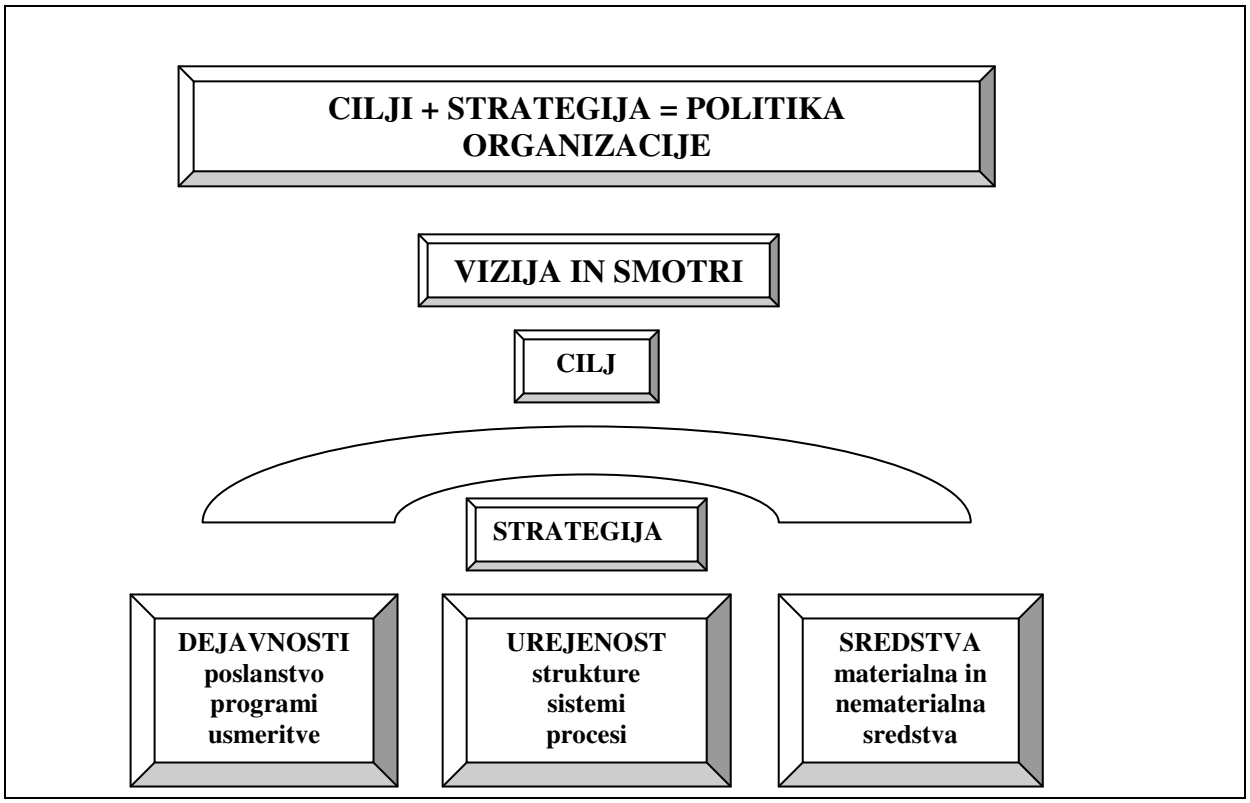
6. Cilji organizacije in menedžment sprememb

6.1 Cilji organizacije

Uspešno in učinkovito delovanje organizacije je usmerjeno v doseganje smotrov in ciljev, te pa dosegamo z ustrezno politiko, kjer so cilji podrejeni smotrom in so zastavljeni tako, da tvorijo hierarhijo in postopnost glede na pomembnost pri uresničevanju vizije organizacije. Cilje organizacija dosega s številnimi dejavnostmi, časovnim usklajevanjem, usklajenostjo organizacijskih skupin in posameznikov v njej. Dobri smotri in cilji morajo imeti naslednje značilnosti in morajo biti (Davies in Ellison 1992,6, Tavčar, 1999 v Černetič 2004, 74):

1. Dosegljivi v smiselno določenem časovnem obdobju, kar zaposlenim veča motivacijo pri delu, saj ljudje sledijo dosegljivim ciljem;
2. Skladni, podrejeni cilji morajo biti skladni z nadrejenimi saj le tako lahko dosegamo pričakovane rezultate dela.
3. Merljivi, da zagotavljajo zadovoljstvo nad dosežkom, saj merljivost je predpogoj za obvladovanje organizacije;
4. Spodbudni, ker ljudje sledijo ciljem, ki obetajo izpolnjevanje interesov;

Med uspešnostjo organizacije in značilnostjo organizacijskih ciljev, medsebojno povezanostjo vizije, smotrov in strategijo razvoja (politike organizacije) obstaja velika povezava.



Slika 4: Cilji in strategija organizacije (Vir: Tavčar v Černetič, 2004, 123)

Razvoj in določitev strategij organizacije imenujemo strateški menedžment organizacije. Ta določa načine in časovne termine doseganja pomembnih ciljev organizacije. Planiranje strategije in razvoja organizacije je ena najpomembnejših nalog menedžerjev. Zaradi vzajemnega delovanja sestavin politike organizacije in vpliva okolja nastaja nešteto možnih kombinacij, ki večajo kompleksnost organizacije. Za snovanje in izvajanje politike organizacije je pomembno, da menedžment razpolaga z resnično potrebnimi in uporabnimi informacijami in da imajo zaposleni sposobnosti in znanja za doseganje ciljev, smotrov in vizije organizacije. Vsekakor pa so nova znanja in inovativnost zaposlenih največja konkurenčna prednost vsake organizacije (Tavčar, 2005, 123, Černetič 2004, 65). Za uspešnost organizacije velja, da je pomembno delati prave stvari v pravem trenutku.

6.2 Vzgojno – izobraževalni cilji

Cilji vzgoje in izobraževanja izhajajo iz potrebe ljudi po vzgoji in izobraževanju, zato ljudje ustanavljajo različne organizacije, ki bi služile temu namenu. Vzgoja in izobraževanje nista le v interesu posameznikov, ampak tudi v interesu organizacij, ki so v izobraževalne procese neposredno vključene in v interesu države, ki ima do vzgoje in izobraževanja sistemski pristop. Vzgojno izobraževalni cilji morajo zadovoljevati potrebe zunanjega in notranjega okolja, posameznika, organizacije in države. Država s pomočjo zakonov usklajuje in izvaja vzgojno – izobraževalno politiko globalnih, nacionalnih in parcialnih interesov socialnih skupin, ki ji pripadajo. Cilji vseh udeležencev so zunanji in notranji, gospodarski, socialni (politični) in psihološki. Posamezniki, delovne organizacije in država precej skupnih, pa tudi različnih ciljev (Pastuović, 1999, 153):

- Prednostni cilji posameznika so: usposobljenost za življenjske vloge, razvoj osebnosti, ugled, družbena moč in zaslužek.

- Prednostni cilji delovne organizacije so: zadovoljstvo zaposlenih, znanja in veščine, organizacijska socializacija, povečanje produktivnosti, rentabilnost, ekonomičnost in razvoj organizacije.
- Prednostni cilji države pa so: optimalizacija izobraževalne strukture prebivalcev, inkulturizacija prebivalcev, socialna stabilnost, politični razvoj, rast družbene produktivnosti, gospodarska rast ter gospodarski razvoj.

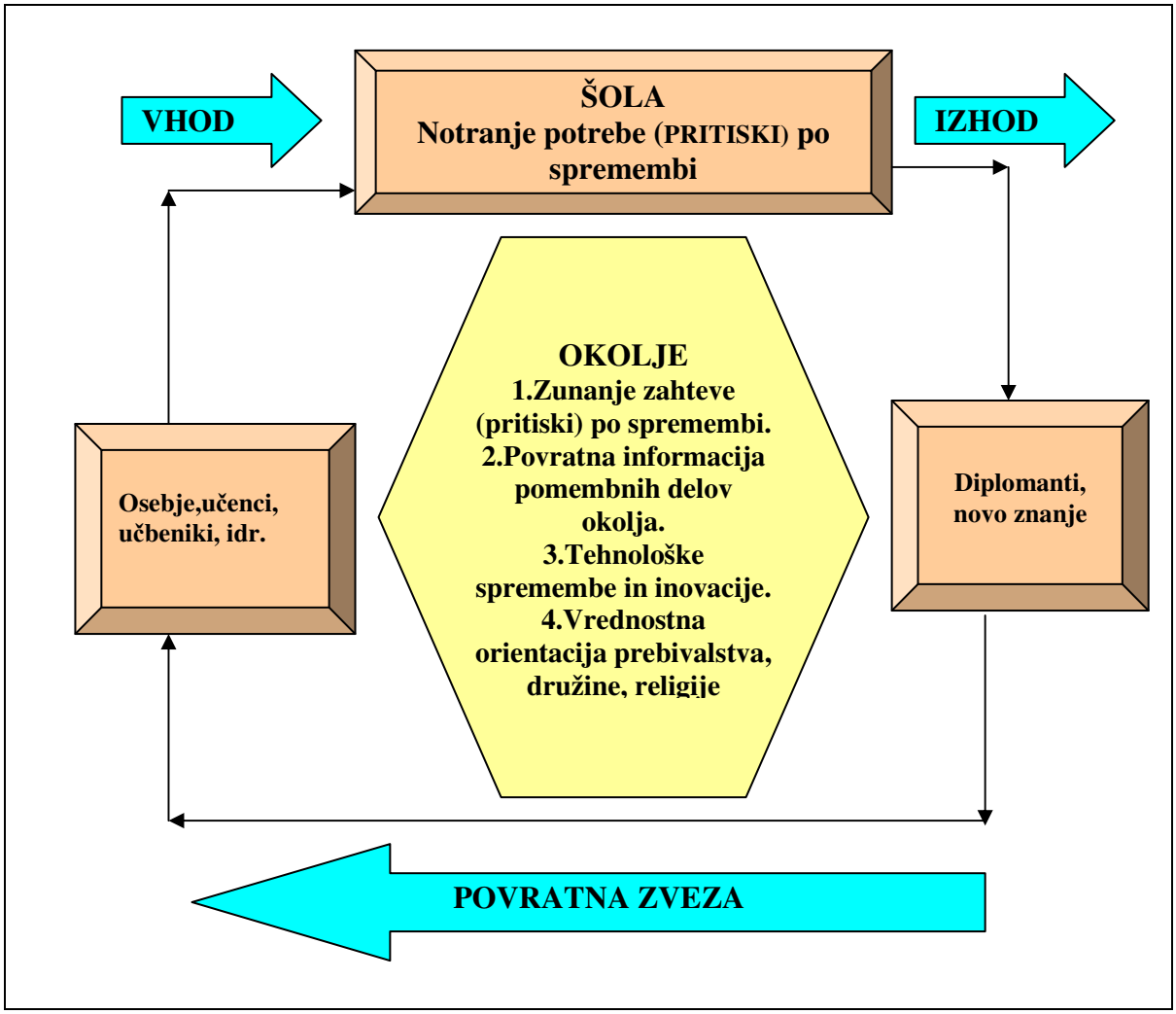
Splošni cilji vzgoje in izobraževanja / Subjekt cilja	zunanji cilji		notranji cilji
	Gospodarski cilji	Socialni(politič ni) cilji	Psihološki cilji
POSAMEZNIK	Zaslužek, druge materialne nagrade	Ugled, Družbena moč	Razvoj osebnosti, Samoaktualizacija, Usposobljenost za življenjske vloge
DELOVNA ORGANIZACIJA	Razvoj organizacije, Povečanje produktivnosti, ekonomičnosti	Zmanjševanje konfliktov v organizaciji, Soodločanje, Demokracija	Znanja, spretnosti, za delo, Organizacijska socializacija (sprejemanje kulture organizacije) Zadovoljstvo
DRŽAVA	Rast družbene produktivnosti, Gospodarska rast, Gospodarski razvoj	Socialna stabilnost, Politični razvoj	Optimalizacija izobrazbene kulture prebivalstva, Inkulturacija prebivalstva

Slika 5: Vzgojno – izobraževalni cilji posameznika, delovne organizacije in države (Vir: Pastuović, 1999, 153)

Zgornja slika prikazuje sistem vzgojno – izobraževalnih ciljev. Uspešnost zadovoljevanja vzgojno – izobraževalnih ciljev subjektov je odvisna od uspešnosti medsebojnega usklajevanja vseh zainteresiranih.

6.3 Spremembe v vzgojno izobraževalnih organizacijah

Tudi v šolstvu srečujemo različne modele organizacij in stile vodenja, ki svojstveno vplivajo na spremembe v organizacijah in okolju. Vzgojno izobraževalni sistem je odprt sistem, kjer se spremembe ne dogajajo zaradi kakršnega koli boja za resurse v okolju ali družbenega ravnotežja, zato je tudi pristop do sprememb drugačen. Za spremembe lahko rečemo, da se dogajajo »nevrednostno«, kot del sistemske dinamike, spremembe so lahko planirane ali pa so našle svoj prostor v vzgojno – izobraževalnem sitemu spontano (Pastuović 1999, 340).



Slika 6: Sistemski model spremembe šole (Vir: Pastuović, 1999, 341)

Sistemske in organizacijske teorije opozarjajo, kako pri projektiranju izobraževalnih in vzgojnih sprememb velja razlikovati spremembe, ki se izvajajo na različnih ravneh. Reforma vzgojno – izobraževalnega sistema ne bo uspela, če eden od navedenih nivojev ni voljan (pripravljen) za spremembe in ni usklajen s spremembami na drugih nivojih. Zgornja slika prikazuje sistemski model spremembe šole. Vidimo, da se spremembe dogajajo na več ravneh (Pastuović, 1999,341-342):

1. Spremembe na individualni ravni – te se nanašajo na osebe, ki imajo neko vlogo v funkcioniranju vzgoje in izobraževanja, to so učitelji, ravnatelji, prosvetni delavci v vladi, ki imajo vpliv na reforme, idr.

2. Spremembe na organizacijski ravni – to so spremembe v strukturi organizacije in njeni tehnologiji. Tu gre v bistvu za »notranjo reformo« organizacije, ki zajema spremembo strukture, procesov in tehnologije, upravljanja organizacije, spremembe procesov in vsebine vzgoje in izobraževanja v mejah, za katere je organizacija pooblaščena.
3. Spremembe na družbeni ravni – tu gre za vpliv posameznih pomembnih družbenih skupin, ki imajo pomemben vpliv na spremembe v šolski politiki.Najpogosteje gre za tehnološke in gospodarske spremembe, redkeje za politične. Tehnološke in gospodarske spremembe se običajno dogajajo počasi, za politične pa je značilno, da so redke ampak radikalnejše.
4. Spremembe na kulturni ravni – so najredkejše in najpočasnejše. To so spremembe na nivoju družbenih vrednot in stališč in so rezultat medsebojnega delovanja kulturne tradicije in spremembe pogojev življenja pod vplivom gospodarskega in političnega razvoja družbe.
5. Spremembe na ekološki ravni – to so spremembe v zemljepisnih pogojih in v klimatskih spremembah, ki vplivajo na delo v šoli, npr. mreža in organiziranost šol, oddaljenost šole od razvojnega središča, neke hitre klimatske spremembe, npr, huda zima, vročina, poplave, idr.
6. Zunanja reforma izobraževanja – zajema spremembe v zunanjih ciljih izobraževanja, način upravljanja sistema v smeri centralizacije ali decentralizacije upravljanja, spremembe financiranja sistema, spremembe v načinu zunanje edukacije izobraževalnih učinkov, ipd. Zunanje spremembe so spremljanje s spremembo izobraževalne zakonodaje.

Kot vidimo, je veliko notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na spremembe v vzgojno – izobraževalnih organizacijah. Najmočnejši vpliv na organizacijo imajo tiste spremembe, ki izhajajo iz pozicije moči, tako zunanje kot notranje, formalne ali politične.

7. Zaključek

V svetu, pa tudi pri nas, se namesto ozko ekonomističnega in utilitarističnega pojmovanja izobrazbe, po katerem naj bi bilo izobraževanje v celoti podrejeno zahtevam dela in delovnega mesta (poudarek na poklicni izobrazbi), vedno bolj uveljavlja širši pogled na izobraževanje in se daje večji poudarek splošnim znanjem oziroma izobrazbi. Izobrazba naj bo takšna, da omogoča vsakemu posamezniku v teku delovne dobe večkrat menjati delovno mesto in poklic v skladu z zahtevami tehnoloških in ekonomskih sprememb posamezne družbe.

Pri dolgoročnem planiranju dodiplomskega in podiplomskega izobraževanja se kaže potreba po oblikovanju takih izobraževalnih programov, ki omogočajo fleksibilnost poklicev (fleksibilni specialisti). Univerze naj bi pri oblikovanju študijskih programov imela določeno avtonomijo. Nepravilno je planiranje izobraževanja izključno na osnovi potreb dela, saj je zahteva po prilagoditvi izobrazbenega nivoja zahtevnosti dela problematična iz različnih razlogov. Hkrati z določeno avtonomijo pri proizvodnji znanja in kadrov morajo univerze prevzeti tudi del odgovornosti za zaposlovanje svojih diplomantov. Tako bodo prispevale k razvoju takšnega kadrovskega potenciala (človeških virov), ki je lahko porok stalne gospodarske rasti z uporabo tehnološkega napredka.

Literatura

Bush, Tony, *Theories of educational management*, Paul Chapman Publishing,

London, 1995.

Černetič, Metod, *Poglavja iz sociologije organizacij*, Moderna organizacija, Kranj, 1997.

Černetič, Metod. *Ekonomika izobraževanja in raziskovanja,* Moderna organizacija, Kranj, 1999.

Černetič, Metod, *Upravljanje in vodenje*, Pedagoška fakulteta, Maribor, 2004.

Davies, Brent and Linda *Ellison, School Developement Planning., Longman, Harlow 1992.*

Harbison, Friderik*, Education Planning and Human Resources management, Internacional Institute for Educational Planing,UNESCO, Paris,* 1967.

Nanus Burt, Stephen M. Dobbs, *Leaders who make a difference: Essential Strategies for meeting the non profit challenge,* Ossey- Bass Inc, San Francisco, 1999.

Pastuović, Nikola, *Edukologija: integrativna znanost o sustavu cjeloživotnog obrazovanja i odgoja,* Znamen, Zagreb: 1999.

Rus,Veljko, *Planiranje kadrov v samoupravni družbi,* Organizacija in kadri, št. 3-4, Kranj, 1979.

Tavčar, Mitja I., *Strateški management*. Visoka šola za Mangement, Koper, 2002.

Tavčar Mitja I., *Strateški management nepridobitnih organizacij,* Fakulteta za management, Koper, 2005.

Wood J., *A Comprehensive View of Long-term Educational Planning*, UNESCO, Paris 1986.

Education and the Future, Report of a Discussion group Meeting, UNESCO/ROEAP, Thailand, Bangkok, 1980.

Strokovni življenjepis

Olga Dečman Dobrnjič *je specialistka menedžmenta v izobraževanju, educirana realitetna terapevtka, učiteljica biologije, gospodinjstva in profesorica razrednega pouka. Tretje leto vodi LAS Litija - lokalno akcijsko skupino za preprečevanje odvisnosti od prepovedanih drog. Je glavna urednica strokovne revije ISKANJA Raziskovalno področje, kjer je bila in je vodja projektov, so odnosi med vzgojitelji in dijaki v dijaških domovih, konflikti v dijaških domovih, sodelovanje s starši, organiziranost, vodenje, motivacija, izobraževanje in organizacijsko vedenje zaposlenih, nasilje v družini, v družbi in menedžment preventive v šolstvu. S teh področij objavlja analize raziskav, članke in strokovne knjige, v domači in tuji strokovni literaturi.*

Metod Černetič *je dolgoletni učitelj na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru in na drugih fakultetah. Diplomiral je iz sociologije na Filozofski fakulteti v Ljubljani, magistriral in doktoriral je s področja razvoja človeških virov na Univerzah v Ljubljani in v Mariboru. Oblikoval in izvajal jeveč študijskih programov, na matični fakulteti in na drugih fakultetah. Je avtor učbenikov, monografij in soavtor knjig. Bil je nosilec in sodelavec raziskovalnih projektov in programov s področja razvoja visokega šolstva, razvoja podiplomskega študija, teorije organizacije in menedžmenta. Objavlja v domači in tuji strokovni literaturi iz navedenih znanstvenih področij. Objavil je preko 260 bibliografskih enot. Sodeloval in objavil je referate na preko 70 domačih in mednarodnih znanstvenih in strokovnih srečanjih. Je mentor študentom na dodiplomskem in podiplomskem študiju.*